

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**Clima organizacional y evaluación de la gestión
institucional del colegio Túpac Amaru de la red 09 de
la sede administrativa UGEL N° 01 - del distrito de
Villa María del Triunfo. Lima Sur - 2013**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la
Educación

AUTOR

Cesar Enrique Yataco Tasayco

Lima – Perú

2014

DEDICATORIA

*Con mucho cariño dedico esta tesis a
mis hijos **Ariana** y **Leandro**, quienes
son la razón de mi vida y fuente de
mi inspiración y motivación.*

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Enrique y Mercedes, de quienes aprendí, con su ejemplo, esta noble, valiosa e importante misión de ser "MAESTRO", de preservar para alcanzar un objetivo, de esfuerzo y dedicación.

INDICE

Resumen	07
Abstract	09
Introducción	11

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Fundamentación y planteamiento del Problema	14
1.2. Objetivos	16
1.3. Justificación de la Investigación	17
1.4. Fundamentación y formulación de las Hipótesis	18
Hipótesis General	18
Hipótesis Específicas	18
Hipótesis Estadísticas	19
1.5. Identificación y clasificación de variable	22

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	24
2.2. Bases Teóricas	26
2.2.1.1. Definición del clima organizacional	26
2.2.1.2. Importancia del clima organizacional.....	28
2.2.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional	29

2.2.1.4. Parámetros del Clima Organizacional.....	32
2.2.1.5. Enfoque sistémico del Clima Organizacional.....	47
2.2.2. Gestión Institucional.....	48
2.2.2.1. Los Gestores.....	49
2.2.2.2. Tipos De Gestión.....	51
2.2.2.3. El proceso de gestión más calidad.....	53
2.2.2.4. Capacidades propias de la gestión.....	59
2.2.2.5. Gestión Pedagógica.....	61
2.2.2.6. Gestión administrativa.....	74
2.2.2.7 Principios de Gestión	95
2.3. Definición Conceptual de Término	97

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	102
3.1. Operacionalización de variables	103
3.2. Tipificación de investigación.....	105
3.3. Estrategia para la Prueba de Hipótesis.....	105
3.4. Población y muestra	106
Población	106
Muestra	107
3.5. Instrumento de recolección de datos	107
Validez.....	107
Confiabilidad	110

CAPÍTULO IV:

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESOS DE CONTRASTE DE

LA HIPÓTESIS 113

3.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos 114

3.2. Proceso De Prueba De Hipótesis 128

Hipótesis Alterna H_a 128

Hipótesis Nula H_o 129

Modelo estadístico de la prueba 129

4.3. Discusión de los resultados 141

4.4. Adaptación de las decisiones 146

CONCLUSIONES 150

RECOMENDACIONES 153

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 154

ANEXOS 158

Matriz de Consistencia 159

Instrumento para recolectar datos 177

Validación de Contenido 183

Informe del Jurado Experto

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 frecuencia de la 1° variable clima organizacional	114
Tabla 2 frecuencia de la 2° variable gestión institucional	116
Tabla 3 frecuencia de la 1° dimensión factores internos y externos	118
Tabla 4 frecuencia de la 2° dimensión comportamiento personal	120
Tabla 5 frecuencia de la 3° dimensión liderazgo	122
Tabla 6 frecuencia de la 4° dimensión relaciones humanas	124
Tabla 7 frecuencia de la 4° dimensión estructura organizacional	126
Tabla 8 correlaciones entre clima organizacional y gestión institucional	130
Tabla 9 correlaciones entre los factores internos y externos	132
Tabla 10 correlaciones entre el comportamiento personal y la gestión.....	134
Tabla 11 correlaciones entre el liderazgo y la gestión institucional	136
Tabla 12 correlaciones entre las relaciones humanas y la gestión	138
Tabla 13 correlaciones entre la estructura organizacional y la gestión.....	140

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1 variable clima organizacional	115
Figura 2 frecuencia de gestión institucional	117
Figura 3 dimensión factores internos y externos	119
Figura 4 dimensión comportamiento personal.....	121
Figura 5 dimensión liderazgo	123
Figura 6 dimensión relaciones humanas	125
Figura 7 dimensión estructura organizacional	127

RESUMEN

La investigación científica que hemos realizado es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: El clima Organizacional y gestión institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.. La unidad de muestreo y análisis en nuestro estudio se consideró al Personal docente del colegio Túpac Amaru que en total suman 56. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal. bivariada, transversal.

Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: por un lado cuestionario para medir la gestión institucional y por otro lado cuestionario para medir el clima organizacional que utilizo la escala de liker : Totalmente en desacuerdo , en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que se aplicó a los 56 integrantes de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de investigación pues el Clima Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de

Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,867 es MUY ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional – Gestión Institucional – I.E: Túpac Amaru - UGEL N°01 –Villa María del Triunfo.

ABSTRACT

Scientific research we have done is basic, no experimental causal correlational study factors are two: The Organizational climate and institutional management in school Tupac Amaru UGELs -from N°01 district of Villa Maria del Triunfo. Lima Sur 2013 The unit of sampling and analysis in our study the teaching staff of the school Tupac Amaru which total 56. The research design is considered transactional, correlational, causal. bivariate cross.

For two structured data collection and measurement and has two aspects questionnaires were prepared: one side questionnaire to measure institutional management and on the other hand questionnaire to measure organizational climate that use liker scale: strongly disagree, disagree , neither agree nor disagree, agree and strongly agree that the 56 members of the sample was applied. The instruments meet the qualities of validity and reliability. The study raises the following hypothesis: The organizational climate is directly related to the Institutional Management in school Tupac Amaru UGELs -from N°01 district of Villa Maria del Triunfo. 2013 South Lima.

The results allow us to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis of investigation since the organizational climate is related to the Institutional Management in school Tupac Amaru UGELs -from N°01 district of Villa Maria del Triunfo. Lima Sur 2013, according to the Spearman Rho correlation of 0.867 is VERY HIGH association of variables and being highly significant.

Moreover, according to tests of independence (***) $p < .000$) highly significant, the hypothesis is accepted:

The organizational climate is directly related to the Institutional Management in school Tupac Amaru UGELs -from N°01 district of Villa Maria del Triunfo. Lima Sur 2013

KEYWORDS : organizational climate - Institutional Management - IE : Tupac Amaru - UGELs No. 01 -Villa María del Triunfo

INTRODUCCIÓN

Los exigentes niveles de competitividad internacional, con el desarrollo de los medios de comunicación de masas y su influencia arrasadora como agente socializador, con la acelerada transformación social, económica y política, ha generado que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia un trabajo cooperativo y dinámico para logro de sus objetivos institucionales. Los países y regiones colapsan cuando los esquemas modelo se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Existen varios factores que influyen en cualquier Clima Organizacional y también variadas las diversas actuaciones del personal docente de las instituciones educativas. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de las instituciones educativas pueden ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto educativo: Ambiente físico, estructural, ambiente social, personal, y ambiente de comportamiento organizacional.

Por otro lado, toda administración en una institución educativa debe estar orientada al logro de objetivos educativos, en este caso, al logro de la calidad educativa, en concordancia con la política educativa del gobierno de turno. No obstante, tal afirmación, queda como intenciones buenas de todas las autoridades educativas.

La presente tesis consta de cuatro capítulos:

El primero, corresponde al planteamiento del problema en el cual se considera la formulación del problema, los objetivos, la justificación, la fundamentación y formulación de la hipótesis, la identificación y clasificación de variables.

El segundo, se refiere al marco teórico, en ella se presenta antecedentes de investigación, base teórica y definición de términos básicos.

El tercero, constituye la metodología de la investigación científica, aborda puntos como la operacionalización de las variables de investigación, tipificación de la investigación, estrategias de investigación, población e instrumentos de recolección de datos.

El cuarto, está referido al proceso de contratación de hipótesis; en este capítulo se expone la presentación, análisis e interpretación de los datos y los procesos de prueba de hipótesis.

El estudio finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO

DEL PROBLEMA

1.1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Nos preocupa que en las instituciones educativas de Lima metropolitana son notorias las deficiencias con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos algunos con aciertos y otros con desaciertos, siendo uno de los grandes factores que influyen en estos cambios: el Clima Organizacional de cada institución educativa por lo que es urgente investigar las causas que originan este problema, y dar algunas alternativas de solución para mejorar la forma de actuar de los integrantes jerárquicos del Colegio Túpac Amaru de la UGEL 01 de Lima y conducirlos a un cambio de actitudes para que la sociedad de la zona tenga una buena imagen de dicha gestión.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima organizacional condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional por lo que se hace necesaria la participación y potenciación del recurso humano, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

Esta problemática me motiva a investigar la relación que existe entre el clima organizacional con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru.

Se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo influye el Clima organizacional en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL 01 del distrito de Villa María del Triunfo. Lima. 2013?

1.1.1. Problema general

- ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013?

1.1.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo es la relación entre los factores Internos y externos en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru UGEL N° 01 del distrito de Villa María del Triunfo-Lima Sur. 2013?
2. ¿Cómo es la relación del Comportamiento del Personal en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 illa María del Triunfo- Lima Sur. 2013?
3. ¿De qué manera se relaciona el liderazgo en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013?
4. ¿Cómo es la relación de las Relaciones Humanas en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01del distrito de Villa María del Triunfo – Lima Sur. 2013?
5. ¿En qué medida se relaciona la Estructura Organizacional en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la relación que existe entre los factores Internos y Externos y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01- del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.
2. Precisar la relación que existe entre el comportamiento personal en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.
3. Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.
4. Determinar la relación entre las Relaciones Humanas y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.
5. Precisar la relación entre la Estructura Organizacional y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. 2013.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación Temporal.

Existe la necesidad de solucionar el problema de la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional del colegio Túpac Amaru de la Red 09 del distrito de Villa María de la unidad de gestión local N° 01 de Lima – Sur. Necesitamos diseñar la estrategia para optimizar la gestión institucional atendiendo a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales que permiten crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal en beneficio de la calidad de la institución motivo de la investigación.

1.3.2 Justificación Teórica.

Esta investigación pretende sistematizar los resultados que se obtengan pues hay una relación constante, según los antecedentes, entre las variables clima organización y su influencia en la gestión institucional.

1.4. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis general:

- El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la sede administrativa de la Red 09 UGEL N°01 – del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

1.4.2. Hipótesis Específicas:

1. Los factores Internos y Externos tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.
2. El Comportamiento personal tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.
3. El liderazgo tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.
4. Las Relaciones Humanas tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01 , distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.
5. La Estructura Organizacional tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

1.4.3. Hipótesis estadístico

De la hipótesis general:

Hipótesis Alterna (Ha)

El Clima Organizacional tiene relación significativa directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

Hipótesis Nula (Ho)

El Clima Organizacional no tiene relación significativa directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

Hipótesis Específicas:**Primera hipótesis****Hipótesis Alterna (Ha)**

1. Los factores Internos y Externos tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula (Ho)

Los factores Internos y Externos no tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.

Segunda hipótesis**Hipótesis Alterna (Ha)**

2. El Comportamiento personal tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula (Ho)

El Comportamiento personal no tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Tercera hipótesis

Hipótesis Alterna (Ha)

3. El liderazgo tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula (Ho)

El liderazgo no tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Alterna

4. Las Relaciones Humanas tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL 01, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula

Las Relaciones Humanas no tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL 01, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Quinta Hipótesis

Hipótesis Alterna

5. La Estructura Organizacional tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula

La Estructura Organizacional no tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

1.5. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLE

- **Clima Organizacional:**

Es el conjunto de características permanentes, que describen una organización, la distingue de otro e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

- **Gestión Institucional:**

Es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de Recursos técnicos, financieros y humanos

Variable Independiente (X)

- Clima Organizacional

Variable dependiente (Y)

- Gestión Institucional

Variable Interviniente

- Sexo
- Edad
- Grado o Nivel de estudios

- Condición laboral
- Tiempo de servicios
- Cargo que desempeña

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se toma como antecedente el trabajo de Palma. S. (1999) Máster en Administración de la Educación. En su tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M. nos dice que “El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D.); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Tenorio Paredes, Violeta (2007). *Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales*. La investigación se inició con una primera revisión bibliográfica, para plantear el problema y establecer los dos objetivos para esta investigación de tipo exploratorio: establecer un marco teórico sobre la Gestión del Capital Humano en Instituciones Educativas; identificar y analizar las características de cómo se gestiona el capital humano en las Instituciones Educativas estatales. Se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, se estableció un diseño no experimental- transversal, sin intervención de las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto, tiempo y lugar. La muestra abarcó seis Instituciones Educativas y en cada institución se aplicó el cuestionario al 20% de los docentes nombrados y que laboran en la institución un mínimo de un año. Asimismo, se hizo el análisis de datos y el cálculo de confiabilidad alfa de Cronbach. En el

análisis de resultados se consideraron las cuatro dimensiones: desarrollo de competencias del capital humano, incentivos al docente, integración del personal y evaluación.

Flores Jaime, J. (2007) en su tesis titulada *“Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional: caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”*. En el que afirma que para alcanzar el potencial productivo y creativo de una empresa se debe dar un mejoramiento continuo del ambiente sin descuidar el recurso humano. Se recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional; enfatizando en el desarrollo organizacional y conformación de equipos de trabajo.

Sánchez Soto, J. (2005) en su estudio *“Influencia de la Gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades”*, concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.

Bustamante Oliva, Giannina (2007). En su tesis titulada *“La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”*, aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas. En esta investigación descriptiva se aplicó tres

instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Encontramos estudios al respecto en la investigación realizada por Bracho, C. (1999) denominada “Clima *Organizacional* y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior.

En el que comprueba la relación directa entre una adecuada organización y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en una determinada Institución.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1.1 Definición del Clima Organizacional

El concepto clima organizacional constituido la base del presente estudio y siendo difícil definir con precisión, porque aún, no hay homogeneidad conceptual entre los investigadores del constructo, se encuentran aspectos coincidentes que procuraremos rescatar para llegar a una aproximación del concepto clima organizacional, tratando de buscar su correlación con el tema de Gestión

Institucional. En la mayoría de estudios realizados sobre el clima se considera a Kurt Lewin el introductor del concepto clima. Pero según Badillo León I. (1995: 645) es Halpin y Croft quien en 1963 fue el pionero de todo estudio sobre clima escolar.

Al respecto Martínez Guillén, M. (2003:70) dice que: *“El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”*. Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Da Silva, R. (1995: 425), respecto al clima organizacional señala lo siguiente: *“...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales...”*.

Por otra parte Silva (1992) citado por Badillo I. (1995:643) define al clima como *“...un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende”*. En tal sentido, el clima organizacional, que existe al interior de los colegios no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Puesto que el clima externo influye decididamente en el clima interno.

Coincidimos con Lisbona, A. (2008:153-167) quien cita a Frese y Fay (2001) para afirmar que: “el *clima* para la iniciativa es un constructo a nivel *organizacional* que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, auto iniciado y persistente”.

Para el autor el *clima* para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. Y considera a ambos conceptos antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa.

Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.

2.2.1.2. Importancia del clima organizacional

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y

conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.
- Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

2.2.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (1978) también postula la existencia de nueve dimensiones a decir de Goncalves, A. (2008) que explicarían el clima existente en una determinada empresa al respecto Sanders y Suls, J. (2008:227), coinciden con Goncalves en lo sustantivo del Clima Organizacional, señalando de manera más específica. Factores que para fines del presente estudio hemos acogido y sintetizado como:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las dimensiones a ser evaluadas:

1. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
2. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón

definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

3. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos
4. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
6. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

7. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
8. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
9. **Recompensa :** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

2.2.1.4. Parámetros del Clima Organizacional

En cada una de las áreas críticas ya referidas se define un conjunto de variables o parámetros, que han de tomarse en consideración, a la hora de establecer el estado del clima organizacional de una entidad, en un momento dado.

Liderazgo.

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo. Se definirá el liderazgo "... como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas" (Marín, 2002)

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- Dirección.
- Estímulo a la Excelencia.
- Estímulo al Trabajo en Equipo.
- Solución de Conflictos.

La Dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr los resultados esperados.

Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias.

Es decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar.

Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

El Estímulo a la Excelencia significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización.

El Estímulo a la Excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

El Estímulo al Trabajo en Equipo implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes.

El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente, "...no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos del institución y del grupo." (Anzardo, 2006).

Es oportuno señalar que, aun cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, "...se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomas, en esa diversidad de opiniones, una decisión enriquecida" (Marín, 2002)

La Solución de Conflictos forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad.

La capacidad de solución de conflictos consiste en "...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos" (Marín, 2002). Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

Para la solución de los conflictos no existe una estrategia ideal, pues dadas sus características, esta apunta finalmente al uso del enfoque de contingencias. Sin embargo, existen ciertos aspectos que deben tener en cuenta al abordar la solución de conflictos:

- (1) Se debe conceptualizar el conflicto como un proceso normal
- (2) Es preciso integrar un estilo de confrontación dentro de la práctica administrativa de cada entidad.
- (3) Se deben tomar en cuenta las metas, motivaciones e intereses personales de los involucrados en el conflicto.
- (4) Propiciar una comunicación sincera, basada en la actitud honesta de cada una de las partes.
- (5) Determinar cómo cada parte percibe el problema y por qué.
- (6) Buscar una solución que, a la par que resuelve el conflicto, estimula el compromiso de las parte en su solución.
- (7) Tener presente que cualquier decisión que se tome, debe estar supeditada al logro de los objetivos organizacionales.

Motivación.

Siempre que se estudia el comportamiento humano, la motivación de las personas constituye un tema de bastante controversia. La literatura especializada emite diversos puntos de vista para tratar de encontrar las causas de las reacciones humanas, a continuación se hace referencia a algunas de ellas.

De acuerdo con lo planteado en el curso del PNUD, en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Equipos de Salud (2001), la motivación puede entenderse como "... un conjunto de

reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes".

De la definición anterior, pueden deducirse dos aspectos de particular interés:

- (a) la motivación, en tanto reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del impulso natural buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.
- (b) se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades.

Las apreciaciones anteriores, evidencian la existencia de un caudal de necesidades básicas, las cuales de acuerdo con los criterio de A. Maslow, se clasifican en "...fisiológicas y de seguridad, que imperativamente necesita llenar manifestando una reacción instintiva en su búsqueda" (Maslow, 1954).

Por otra parte, estas apreciaciones revelan que "... una vez que las personas han logrado satisfacer sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión, hacia otros factores motivacionales inherentes a la persona." (Herzberg, 1966).

Las diferencia entre los factores básicos y los motivacionales, reside en que lo primeros no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas, sino antes bien, solamente lograr "aliviar el estado de insatisfacción", liberando al

individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo.

"Las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal" (Melgar, 2002).

El planteamiento anterior, conduce a aceptar como válida, la conclusión formulada por E. Schein, en su obra Psicología de la Organización, cuando plantea: "el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismos y un concepto bueno de sí mismo" (Schein, 1980).

En la medida que los trabajadores pueden encontrar en su trabajo cualidades que le permitan y fomenten sus necesidades de nivel superior – aquellas que satisfacen la necesidad de desarrollar un concepto bueno de sí mismo – tenderán a estar motivados y satisfechos en el marco laboral.

Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que están desenvolviéndose en esos niveles altos.

En concordancia con lo hasta aquí planteado, se analizarán dentro del área crítica Motivación, los siguientes parámetros:

- Realización personal.
- Reconocimiento del aporte.
- Responsabilidad.
- Adecuación de las condiciones de trabajo.

En la valoración de la Realización personal debe tenerse en cuenta que, la realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades.

El hombre debe conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aporte a la organización. En ello tiene particular incidencia la naturaleza misma del trabajo que se realiza.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución, en búsqueda de llenar sus necesidades de expresión y confirmación de sus posibilidades.

Ahora bien, los niveles de satisfacción pueden decrecer cuando no se hace un reconocimiento del Aporte, por parte de la administración. Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego.

Para facilitar la satisfacción de estas necesidades, es necesario que cada trabajador esté consciente de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus tareas como imprescindibles para alcanzar las metas de la institución y tengan el deseo sincero de cooperar para ello con los demás.

La Responsabilidad, es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección social y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren ese significado.

La Responsabilidad, en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Ahora bien, para ello debe contar con la confianza por parte de los jefes, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal.

Finalmente, las condiciones ambientales físicas y psico-sociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran

para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando la Adecuación de las Condiciones de Trabajo no se presenta, se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos. Ahora bien, es preciso aclarar que las adecuadas condiciones ambientales, si bien se reconocen como un factor desencadenante de insatisfacción, no se consideran como fuentes suficientemente significativas de satisfacción y motivación.

Reciprocidad.

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

"En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y

sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación" (Castaño, 2002).

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudios de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

Aplicación al trabajo.

Cuidado del patrimonio institucional.

Retribución.

Equidad.

La Aplicación al Trabajo se manifiesta cuando el individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la organización, adoptando comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de trabajo; estos comportamientos se manifiestan en "...la dedicación al logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo donde priman la exactitud, el esmero y el orden." (Marín, 2002).

El Cuidado del Patrimonio Institucional se manifiesta por medio del cuidado que los empleados exhiben de los bienes y las cosas materiales de la institución; así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de la organización, y de los valores e imagen de la institución.

El Cuidado del Patrimonio Institucional se manifiesta asimismo, en el trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de sus servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía; en tanto contribuye significativamente a la imagen social de la organización.

Resumiendo, el Cuidado del Patrimonio Institucional es expresión del sentido de lealtad de los trabajadores, cualquiera que sea su puesto, con respecto a los bienes de la institución.

Como expresión de la Reciprocidad, la organización habrá de optimizar los métodos de Retribución de las relaciones laborales, en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, en respuesta idónea a los aportes reconocidos de las personas con su trabajo en la organización.

Los principales mecanismos donde se manifiesta la Retribución, en términos de los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, pueden resumirse en:

Sistema de remuneración y prestaciones.

Sistema de promociones.

Sistema de Socialización Institucional.

Programas de Integración de Nuevos Empleados.

Sistema de Capacitación y Desarrollo de los RRHH.

Sistemas o Programas de Bienestar social.

Estabilidad laboral.

Como manifestación de la Equidad los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo, que trate a todos los empleados en condiciones de igualdad con arreglo a la igualdad de trabajo. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de promoción y selección, basados solamente en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

Participación. La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación.

La Participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, "...se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que

determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles..." (Marín, 2002).

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad.
- Compatibilización de intereses.
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

Para lograr el Compromiso con la Productividad es necesario que se den ciertas condiciones, a saber:

- (1) Se debe tener un parámetro de referencia.
- (2) Se debe lograr la aceptación de metas comunes.
- (3) Debe existir conciencia de la responsabilidad común.
- (4) Se deben instrumentar intercambios de evaluación del rendimiento.

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin dudas, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lograr lo anterior, los retos principales se localizan en la Compatibilización de los Intereses en las siguientes áreas de conflicto:

- (a) Competencia por obtener recursos limitados.
- (b) Distribución del poder
- (c) Tendencias a la autonomía

Es preciso lograr que todos los miembros de la organización tomen conciencia de que los recursos limitados se distribuirán siempre conforme a las prioridades dictadas por los objetivos del sistema. Por otra parte, la distribución de poder es una prerrogativa de la alta dirección, la cual otorga mayor o menor nivel de discrecionalidad para decidir, de acuerdo a sus objetivos e intereses con base al logro de los objetivos del sistema.

Para lograr generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información relevante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.

El Intercambio de Información resulta fundamental para lograr la consecución de los objetivos institucionales, sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si ésta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de la participación organizada que se pretende.

Por otra parte la información de calidad es esencial para lograr la Implicación en el Cambio.

La propia noción de organización permite afirmar que los organismos y empresas están constantemente dinamizados por múltiples procesos de cambio,

profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas interrogantes, retos y exigencias.

Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización.

Cuando se desea medir el grado de Implicación en el Cambio, es preciso considerar las siguientes actitudes:

- (1) Grado de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio.
- (2) Nivel de participación y aporte de sugerencias.
- (3) Rapidez en la incorporación de nuevos hábitos.
- (4) Capacidad de desaprender e incorporar nuevos conocimientos.

2.2.1.5. Enfoque sistémico del Clima Organizacional

Una vez expuestos los componentes del clima organizacional, así como los parámetros que deben considerarse en el análisis de cada uno de ellos, se hace preciso hacer un análisis del carácter sistémico del clima organizacional, esto es, es preciso enfatizar que el estudio de sus componentes por separado, si bien ayuda en cierta medida a la organización, no permite tener una idea integradora del comportamiento organizacional como sistema.

En Cuba, en los últimos años han proliferado los estudios de satisfacción laboral, la cual es una manifestación de la acción del clima organizacional, pero no lo

agota. Dicho de otro modo, cuando se detecta un estado de insatisfacción laboral, puede concluirse que el clima organizacional, en tanto sistema, está también afectado; pero en caso contrario, no es posible hacer tal generalización.

De igual modo ocurre si se estudian por separado cualquiera de las áreas críticas que componen el clima organizacional. Es por ello que si desea tener una visión amplia, y mucho más completa, de la salud del sistema de relaciones y percepciones empleado – organización, resulta insoslayable acometer el estudio del clima organizacional de forma integral.

El análisis del clima organizacional debe ser realizado periódicamente, adoptando las medidas correctivas pertinentes y evaluando el impacto. A tales efectos se recomienda seguir el siguiente algoritmo, propuesto por el PNUD en su curso para directivos de América Latina y el Caribe:

- (1) Determinar los grupos que se van a analizar.
- (2) Definir las variables objeto de análisis.
- (3) Aplicación del instrumento de medición.
- (4) Procesamiento de los resultados.
- (5) Análisis de los resultados.
- (6) Elaboración del Plan de Acción.
- (7) Ejecución del Plan de Acción.
- (8) Medición subsecuente del Clima Organizacional.

2.2.2. Gestión Institucional.

Para comprender de manera integral y se organice el proceso de Gestión institucional, es necesario identificar, sistematizar e interpretar cada uno de los conceptos básicos, realizando las distinciones correspondientes.

En tal sentido Gestión, Semánticamente es la administración orientación o conducción de un qué hacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo.

Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar).

2.2.2.1. Los Gestores

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece:

1. “Proporciona una dirección clara. Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.
2. Estimula la comunicación abierta. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa, se manifiesta en el citado estudio, y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza.
3. Prepara y apoya a su personal. Esto significa servir de ayuda para les demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz, declara Robert Stringer, vicepresidente primero de Harbridge House.
4. Proporciona reconocimiento objetivo. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. «La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.

5. Establece controles sobre la marcha. Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.
6. Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización. Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.
7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.
8. Estimula la innovación y las nuevas ideas. Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.
9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias. Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas, dice el informe, pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento.
10. Mantiene un alto nivel de integridad. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto

2.2.2.2. Tipos De Gestión

La gestión como proceso

¿Ha dicho usted alguna vez: “Esta escuela está mal gestionada”, “La dirección es totalmente incompetente” o “La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos”? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que: 1) la gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces NO. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales u empresariales. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina

Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión institucional.

La gestión y las personas

La palabra gestión, usada en el sentido de contar con un equipo de gestión totalmente nuevo o que se tiene el mejor gestor, podemos observar que se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones., se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión.

Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, es decir el personal académico que impulsa el proceso de formación de varias generaciones humanas. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable, de una escuela competitiva o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto que en nuestro caso son talentos humanos que ocasionará un gran impacto en la sociedad.

La gestión como carrera

Citemos un ejemplo; José Hernández está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de formación de calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a puesto muy importante en la Dirección de estudios. Entonces, José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión. Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con

la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Gestión de primera línea

Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros los trabajadores que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como: directores, supervisores, jefes departamentales o capataces.

2.2.2.3. El proceso de gestión más calidad

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión institucional se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la institución especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

Planificar

La función de planificar representa el coronamiento de la gestión institucional. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación. Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la institución ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo.

Como autores del presente texto proponemos que los objetivos de calidad a corto y a largo plazo han de figurar entre los de mayor importancia. Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella. En su conjunto, los planes de una institución son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la institución educativa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la institución y sus capacidades internas.

Si una institución en competencia mejora su calidad, la estrategia institucional, en tal caso, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.

Organizar

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una institución apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la institución educativa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la institución educativa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

Liderar

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la institución para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, “los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores”.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados (maestros y personal administrativo) de la institución, ya que su propósito principal

es canalizar la conducta humana hacia objetivos institucionales, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la institución.

Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión institucionales a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

Controlar

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la institución se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos:

- 1) normas definidas de rendimiento,
- 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y
- 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir. Las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella.

El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore

consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

Alta Dirección

La alta dirección está constituida por un número reducido de gestores (entre los que suele figurar un consejero delegado, presidente o vicepresidente). La alta dirección asume la responsabilidad de la marcha de toda la organización a través de los mandos intermedios.

A diferencia de los demás gestores, la alta dirección no ha de responder ante nadie que no sean los propietarios de los recursos utilizados por la organización. Los gestores de alto nivel dependen, como es obvio, del trabajo de todos sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.

Las calificaciones de dirección institucional alta, intermedia y de primera línea clasifican a los gestores con arreglo a su rango vertical en la pirámide de la organización.

La terminación de una tarea suele requerir la realización de otras varias actividades interrelacionadas. A medida que se van identificando estas actividades y se va asignando la responsabilidad por la terminación de cada una de las tareas, el gestor se convierte en un gestor funcional.

A medida que el proceso de gestión se especializa en sentido horizontal, un gestor funcional se hace responsable de una actividad específica. Así pues, un gestor puede ser un gestor de primera línea en calidad y en operaciones, mientras que otro puede ser un mando intermedio.

La función se refiere a qué actividades supervisa el gestor como consecuencia de la especialización horizontal del proceso de gestión. El nivel de gestión de un gestor se refiere al derecho a actuar y utilizar recursos dentro de los límites especificados como resultado de la especialización vertical del proceso de gestión institucional

2.2.2.4. Capacidades propias de la gestión

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

Capacidades Técnicas

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo.

Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de

gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales. El conjunto de técnicas a disposición de los gestores que trabajan en la mejora de la calidad incluye tablas de control, diagramas de causa y efecto, gráficos de Pareto y planes de acción para la calidad (Siete herramientas para el control de calidad)

Capacidades Analíticas

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costos basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores claves, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

Capacidades para la toma de decisiones

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy definida por su capacidad analítica.

Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

2.2.2.5. Gestión Pedagógica

Enfoques Curriculares

El currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizarán las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

Dicho de otra manera, el currículum es un instrumento en manos de los profesionales de la educación (responsables de la administración educativa, docentes, técnicos, especialistas de apoyo a los centros directivos escolares, supervisores entre otros). Que se utiliza para orientar los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo evaluar en educación escolar.

Todo modelo curricular tiene unos referentes, una justificación, en suma, un marco en el cual se fundamenta.

Los diversos modelos curriculares comunican diferentes concepciones de la acción educativa se pueden encontrar principalmente:

Los modelos que ponen el énfasis en la determinación de las finalidades educativas en los que se fundamentan y que expresan de forma muy concreta los resultados que deberían conseguirse. También señalan de forma precisa y habitualmente rígida los contenidos a través de los cuales deberían conseguirse los objetivos.

Existen diversos enfoques curriculares que caracterizan la educación, entre los cuales:

Enfoque Conductista o Académista:

En enfoque tradicional, conductista llamado por Paolo Freire Modelo Bancario de Educación, ha sido utilizado a lo largo de los años como un modelo espontáneo de enseñanza. Se traduce un tipo de educación vertical y autoritaria, cuyos objetivos fundamentales apuntan a que el estudiante se informe, memorice y repita los contenidos, sin garantizar con ello que entiendan los procesos, ni que aprendan. Dentro de este paradigma lo destacado radica en la importancia atribuida a la memorización y repetición fiel de datos, sin considerar la utilidad de los mismos en la vida de los educandos.

Este enfoque tiene las siguientes características:

- El educador es la autoridad, es la persona que posee el conocimiento, el que sabe. No existe la oportunidad de toma de conciencia por parte de los educados con respecto a la realidad circundante.

- El Texto es el apoyo del maestro y nada fuera de él es valido. No existe disponibilidad para recoger información de la realidad circundante.
- El educando es un mero receptor que se dedica a escuchar, ver, copiar y memorizar datos. No se le considera como una persona única sino como una mas del conjunto de educandos, sin respetar su ritmo propio.
- Los programas de estudio son condensados y repetitivos. Aquellas actividades que no desembocan en conocimiento directo, no tiene valor en la institución educativa.
- Se valora el resultado y no el proceso. Se prescinde de la investigación científica, por tanto el educando se limita a recoger información y no a descubrir nuevos conocimientos, la evaluación se constituye en un elemento inquisitivo, que determina la aprobación o reprobación del educando o reprobación del educando.
- Las técnicas y métodos son dogmáticos, pasivos, expositivos, memorísticos y a cargo exclusivo del educador.

Sin embargo, pese a las fuerte críticas recibidas hacia la escuela tradicional, es posible como en todo enfoque y teoría rescatar aspectos positivos en el mismo:

Desarrollo de las capacidades, procesos y técnicas memorísticas.

Desarrollo de capacidades organizativas.

Incentivos del pensamiento lógico

Orden y Disciplina

Inspira todo un movimiento de cambio, de una escuela tradicional hacia una escuela activa, que a su vez aporta significativos antecedentes para la consolidación del modelo constructivista.

Enfoque Activo:

Surge con la pedagogía activa. En la concepción de la escuela activa, una condición imprescindible para el desarrollo de la verdadera actividad es el "aprender haciendo", frase muy popularizada en los espacio pedagógicos y vertida por vez primera por Decroly. Veamos algunos aportes de la escuela activa que fueron puntualizados por Feinet dentro de una corriente pragmática:

Reconocer que el educando es un ser humano y respetarlo.

Determinar el trabajo de los educandos de acuerdo con sus intereses y necesidades.

Considerar al educando como un ser global por desarrollar en los campos físicos, intelectual, afectivo y social.

Fomentar que cada educando experimente el éxito al diversificar las actividades escolares de manera tal que implique todas las tareas del comportamiento humano.

Fundamentar la pedagogía en el trabajo del niño.

El tanteo experimental debe servir de modelo pedagógico para la escuela activa.

Tomar en cuenta, en las intervenciones, los diferentes tipos de inteligencia.

Diversificar los métodos.

Hacer que el educando descubra por sí mismo que el orden y la disciplina son necesarios en clase.

Hacer que el educando participe en su propia evaluación. Inculcar a los educandos, desde la escuela, principios de democracia mediante la cooperación: participación de todos en la gestión de la clase y de la escuela.

La humanización de la escuela requiere de actores escolares que favorezcan el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Mantener una actitud positiva hacia los educandos y la vida misma.

Si bien este enfoque otorga elementos positivos para la práctica de una nueva pedagogía hacia un cambio educativo, generando una nueva concepción de ver, pensar y actuar sobre la realidad educativa, no logro superar su carácter eminentemente pragmático y utilitarista, predominando la acción en ausencia de la reflexión, lo que muchos autores denominaron de manera crítica "Activismo".

En este enfoque el educando ocupa el centro de atención, desplazando el rol del educador y de los procesos y elementos mediadores en el aprendizaje. Se cae en el "Paidocentrismo", es decir exagerada atención a los niños, ignorando las características psicogenéticas evolutivas propias de preadolescentes, jóvenes y adultos. Podemos concluir diciendo que el enfoque activo, pese a sus limitaciones, introdujo principios muy rescatables en la práctica educativa y se constituyó en un impulsor de cambio de paradigma hacia la escuela constructivista.

Enfoque Constructivista:

Sobre el constructivismo se ha dicho y especulado bastante. Surgieron posturas a su favor y otras en contra. Lo cierto es que desde las reformas educativas iniciadas en España y Latinoamérica, incluyendo Bolivia, el constructivismo es asumido como el marco teórico referencial que expresa una determinada concepción

de la intervención pedagógica y proporcionar criterios para llevar adelante el proceso enseñanza aprendizaje.

El término se ha utilizado en diversos ámbitos, desde el artístico hasta el político. Para comprender que es constructivismo dentro del campo psicopedagógico, debemos comenzar por preguntarnos ¿Qué es conocimiento y cómo lo logramos? Partimos del supuesto de que el conocimiento humano es posible, pero dentro de una posición constructivista la realidad que creemos conocer no es un registro, ni reflejo de lo existente, sino una construcción de nuestro pensamiento, por el que organizamos nuestro mundo de experiencias y a partir de ello percibimos la realidad y actuamos sobre ella. En otras palabras, todo conocimiento es construido, no se transmite se construye.

Todo evento cognitivo necesita una conjunción de procesos, es decir, se trata de un fenómeno multidimensional (para aprender no hace falta solo ver o tocar). Esto implica procesos neurológicos, biológicos, lingüísticos, sociales, culturales, etc. También tenemos una necesidad vital de situar, reflexionar, analizar, y utilizar nuestros conocimientos.

Un principio fundamental del constructivismo en psicopedagogía consiste en concebir los procesos cognitivos como construcciones eminentes activas del sujeto en interacción con su ambiente físico y social. Como representantes del enfoque constructivista tenemos destacados nombres como son: Vigotsky, Piaget, Ausubel,

Novak, Bruner, Coll, Wallon, entre otros; quienes realizaron importantes aportes para consolidar este paradigma en el campo educativo.

Enfoque Epistemológico:

La epistemología, nos va a dar cuenta de las disciplinas en los currículos, pero los límites de estas no deben ser considerados rígidos y perfectamente delineados, porque el conocimiento no es más que la interpretación humana de la realidad y esta tiene carácter totalizador, no fragmentarios. Piaget dice refiriéndose al problema de la clasificación de las ciencias: "En realidad ninguna de las ciencias puede ser situada en un solo plano, sino que cada una de ellas admite distintos niveles jerárquicos: a) el objeto o contenido material del estudio, b) sus interpretaciones conceptuales o técnicas teóricas c) su epistemología interna o el análisis de sus fundamentos d) epistemología derivada o el análisis de sus relaciones objeto-sujeto en conexión con las demás ciencias.

De las relaciones epistemológicas, se derivan importantes criterios para la implementación del currículo, como son el concepto de ciencias, de conocimiento, las disciplinas sus límites y sus relaciones internas, el papel de la práctica, las relaciones teóricas y prácticas, el problema de la investigación y sus métodos y criterios para la metodología didáctica.

El desarrollo de los trabajos epistemológicos en educación, contribuirán a hacer realidad, algo que en la actualidad, esta en el nivel de aspiración; la realización de un autentico trabajo científico.

Enfoque Curricular Integral:

El enfoque curricular integral sustenta una educación cristiana. Una educación que según White (1953:13) es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. Un currículo educativo de enfoque integral, declara prieto (1989:420) es como el conjunto orgánico de factores orientados a promover una transformación gradual de todas las facultades del alumno, de modo que pueda conseguir una educación completa.

El desarrollo de las facultades mentales se opera a través de la investigación, el análisis, la solución de problemas y el estudio de las diferentes ramas del saber, dirigidos a las fuentes de la verdad.

Si uno acepta la afirmación anterior, se torna obvio que muchas teorías deban ser desarrolladas dentro de un área general de la filosofía para tomar en cuenta las diversas dimensiones de la educación y para diferenciar las filosofías básicas. Por ejemplo, una buena filosofía debe abarcar a una teoría de conocimientos. Comparablemente, una buena filosofía de la educación debiera llevar a la formulación de una teoría y de un método.

Los valores de la ética juegan ambos un rol significante en la educación. Por razón de estas preocupaciones reciprocas, la filosofía tiene una relación cercana al desarrollo de la teoría de la educación. En una presentación de la escuela y la sociedad dedicada a las teorías educativas, varias teorías diferentes basadas sobre disposiciones filosóficas fueron analizadas. Broudy adopto la causa del realismo.

Butler defendió el idealismo moderno. McMurray identificó y elaboró el status del pragmático de la educación.

Bradmead, como es de esperarse, fue a la defensa del reconstruccionismo. Pratte asoció similarmente a las posiciones filosóficas con teorías educativas cuando él las identificó como teorías contemporáneas educativas: "Educación Progresiva I (Selección Natural), Educación progresiva II (Experimentalismo). Esencialismo, perennialismo, reconstructivismo y existencialismo". Cada una de estas posiciones está dictada por actitudes filosóficas hacia el rol de la escuela, la naturaleza del conocimiento, la naturaleza y derivación de los valores y la naturaleza del hombre. Todas estas últimas violan función de la educación.

Al analizar la confusión y conflicto en la teoría educativa, Back catalogó cuatro teorías: tradicionalista, progresiva, la teoría de productos de aprendizaje y los procesos de aprendizaje.

Los adherentes tradicionalistas fueron identificados con la transmisión de la herencia cultural como rol de la escuela en el periodo pre-Rousseau. Los adherentes progresistas se fijaron en personas como Johann Herbart, Charles Judd, H.C. Morrison y F. W. Parker para un punto de vista. El énfasis se fijó en la transmisión de la herencia social que toma en cuenta al individuo.

Los adherentes del proceso de aprendizaje estaban asociados con personas tales como Rousseau, Pestalozzi, Froebel, Williams James, G. Stanley Hall, John Dewey, William Kilpatrick, John Childs, Boyd Bode y Harold Rugg. Ellos conocieron

el rol de la escuela en la transmisión de la herencia cultural. En 1996, Black declaro de nuevo sus puntos de vista acerca de la misma cuestión. Otra vez el coloco en posiciones totalmente contrarias al extrema progresivo y al tradicionalismo extremo o con la teoría del proceso de aprendizaje y la teoría del proceso de aprendizaje y la teoría del producto de aprendizaje que estaba entre ellos. Él dijo

Este esquema clasificatorio reconoce así cuatro aspectos de la educación y distingue cuatro clases de teorías educativas de acuerdo a las diferencias en el énfasis. Cuatro conceptos la educación como transmisión de herencia social, la educación como el desarrollo personal, educación como un producto y la educación como un proceso son considerados factores diferenciales. Black concluyo que los filósofos actuales se inclinan hacia las posiciones que favorecen por su cometido a filosofías específicas como idealismo, realismo o pragmatismo.

Algunas asociaciones son dependientes de la aceptación de los resultados en la psicología, particularmente el aprendizaje y el desarrollo infantil, sin embargo, hay una gran cantidad de conversación reciproca acerca de la filosofía educativa y la teoría educativa, hasta el grado de llamar a los dos términos sinónimos.

No debiera dejar esta discusión acerca de la teoría y la filosofía de la educación sin notar la existencia de los dos puntos de vista acerca del rol del filósofo en el trabajo teórico en la educación. Ha habido últimamente un empuje reciente hacia el uso del análisis del lenguaje como la herramienta primordial para la

teorización educativa. Los que favorecen esta técnica dicen que la función principal del filósofo es clasificar el idioma que se usa para hablar acerca de los problemas.

Enfoque Curricular por Competencias:

La principal característica de la capacitación por competencias en su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar resultados, convierte el currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi y Athanasou, 1996).

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las siguientes:

1- Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.

Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.

La Instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

Las instrucciones es individualizada al máximo posible.

Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.

El énfasis es puesto en el logro de los resultados concretos.

El ritmo de avances de la instrucción es individual y no de tiempo.

La instrucción se hace en material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales experiencias en el trabajo.

Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.

El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

Evita la instrucción frecuente en grupos grandes.

La enseñanza debe ser menos rígida a expresar temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

Hechos conceptos, principios y otros tipos de conocimientos deben ser parte integrar de las tareas y funciones.

Participación de los trabajadores, sindicatos en las estrategias de capacitación desde la identificación de las competencias.

Las ventajas de un currículo enfocado a resolución de problemas son entre otras:

Toma en cuenta como se aprende.

Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo.

Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.

Es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se deja combinar muy bien con la formación por alternativas, que propone el ir y venir entre aulas y prácticas.

Todos los enfoques descritos anteriormente se fueron consolidando, en la medida que las sociedades, fueron avanzando en esa misma forma se fueron gestando cambios en los diferentes sistemas educativos acorde con las exigencias de los nuevos tiempos y a la mentalidad de los individuos, de ahí que los diferentes enfoques que han caracterizado la educación y los procesos áulicos se han dado de acuerdo a las exigencias de cada época.

Es por ello que el currículo dominicano, propugna por un enfoque constructivista ya que este proporciona los criterios necesarios para llevar a cabo los procesos pedagógicos y formar el sujeto que requiere nuestra sociedad en los actuales momentos.

2.2.2.6. Gestión administrativa

En un mundo globalizado y donde la competitividad es una tarea del diario accionar la administración constituye una actividad de importante relevancia, y trabajo organizado del hombre, la unión de esfuerzos y el aprovechamiento en mayor grado de la cualidad, capacidades y habilidades de los miembros de una organización es una tarea obligada de las organizaciones e instituciones educativas.

En este sentido Alvarado define la administración educativa como el conjunto de teorías, técnicas principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

De modo que nos basta con tener alta gama de recursos tecnológicos, personal especializado, recursos materiales a todo dar si no se adoptan acciones para optimizarla proyectarlas hacia el logro de los objetivos de la institución educativa.

Por lo tanto en la administración educativa son importantes los procesos de planificación, gestión seguimiento y evaluación (control) entendido como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

En lo relativo a los directivos de las instituciones educativas es necesario que estos trabajen en serio los temas administrativos sin caer en las conceptualizaciones y discursos basados en la moda, sino que desarrollen opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Por tanto deben dirigir el proceso administrativo entendiendo que la administración educativa es el manejo racional no solo del presupuesto sino también en los recursos académicos y materiales, pero el éxito de los objetivos planteados.

Dentro de un proceso de ejecución de la administración educativa. Siempre encontramos determinados periodos momentos o funciones administrativas que dan

vida y eficacia al proceso de administración, entre los que se destacan: planeamiento, gestión y control.

Planeamiento:

Considerado como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijados e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivo, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. Posteriormente se debe emprender tres tareas que son la formulación, la implantación y la administración del plan de trabajo.

El diseño y la formulación del plan de trabajo a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto. Para la implementación del plan de trabajo el director de la institución educativa, debe liderar un programa de difusión y comunicación para que este sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

La administración del plan se refiere a la coordinación, accesoria y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se pueden apreciar

multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente distorsionados las acciones de la organización de la realidad.

El director de la institución educativa debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio.

Administración Teorías:

Una teoría es una agrupación sistemática de concepto y principios interdependientes que sirve como marco de referencia o enlace de una importante área de conocimiento.

La teoría general de la administración comenzó con la variable "Énfasis en la tarea" (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según las administración científica de Tylor, luego el énfasis fue en la estructura, con la teoría clásica de Fayol, y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralistas.

La reacción humanista surgió con el "Énfasis de las personas", a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El "Énfasis en el ambiente" se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevo al "Énfasis de la tecnología" cada una de las cinco variables enumeradas, tarea, estructura, personas, ambiente y tecnología, origino en su

momento una teoría administrativa diferente y marcó, un avance gradual en el desarrollo de la teoría general de la administración.

Teorías administrativas más importantes y sus enfoques principales

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las Tareas	Administración Científica	Racionalización del Trabajo en el nivel Operacional.
En la Estructura	Teoría Clásica	Organización Formal.
	Teoría Neoclásica	Principios Generales de Administración. Funciones del Administrador.
	Teoría de la Burocracia	Organización Formal Burocrática. Racionalidad Organizacional.
En la Persona	Teoría Estructuralista	Enfoque Múltiple. Organización Formal e Informal. Análisis Intraorganizacional. Análisis Interorganizacional.
	Teoría de las Relaciones Humanas.	Organización Informal. Motivación, Liderazgo. Comunicaciones

		y Dinámica de Grupo.
	Teoría del Comportamiento Organizacional.	Estilos de Administración. Teoría de las Decisiones. Integración de los Objetivos Organizacionales e Individuales.
Énfasis	Teoría del desarrollo Organizacional.	Cambio Organizacional Planeado. Enfoque de Sistema Abierto.
En el Ambiente	Teoría Estructuralista Teoría Neo-estructuralista	Análisis Intraorganizacional. Análisis Ambiental. Enfoque de Sistema Abierto.
	Teoría Situacional	Análisis Ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de Sistema Abierto
En la Tecnología	Teoría Situacional o Contingencial	Administración de la Tecnología (Imperativo Tecnológico).

Teoría de la Administración Científica:

Esta teoría está fundamentada por el enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Esta teoría

surge a raíz de los trabajos pioneros de la administración de dos ingenieros estadounidenses Frederick Winslow Taylor quien desarrollo la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa enfatizando en las tareas, y el Europeo Henry Fayol que desarrollo la llamada teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa poniendo énfasis en la estructura. En esta teoría su enfoque es la realización del trabajo en el nivel operacional, es decir, sustituir métodos empíricos y rudimentarios en el trabajo por métodos científicos en todos los oficios.

Teoría Clásica y Teoría Neoclásica:

Estas teorías están enfocadas en la organización formal, en los principios generales de la administración y en las funciones del administrador, haciendo énfasis en la estructura.

La teoría clásica parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, (sean ellas órganos, secciones, departamentos, etc.). o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea, se amplía enormemente en la organización como un todo respecto a su estructura organizacional. Henry Fayol fundador de esta teoría siempre dijo que sus éxito no solo se debían a sus cualidades personales sino también a los métodos que empleaba.

Los autores de la teoría clásica afirman únicamente que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse de modo científico y que el empirismo y la improvisación deben reemplazarse por técnicas científicas.

Teoría de la Burocracia:

Esta teoría está enfocada sobre una organización formal burocrática con énfasis en lo estructural. La burocracia es una de las formas de la organización humana que se basa en la racionalidad de medios a los objetivos (fines) pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de sus objetivos.

La teoría de la Burocracia está fundamentada en los escritos del economista y sociólogo Max Weber quien es el creador de la teoría de la sociología de la burocracia. Según esta teoría se "puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de manera predeterminada la cual debe explicársele con exactitud y minuciosidad, sin permitir por ningún motivo que sus emociones interfieran en su desempeño. Para Max Weber la burocracia es eficiente por excelencia, para lograr esa eficiencia la burocracia necesita describir con anticipación las actividades.

Teoría Estructuralista:

Está Enfocada por: un enfoque múltiple, organización formal e informal, análisis intraorganizacional e interorganizacional, enfatizada en la estructura ignorando otros modos de comprender la realidad.

El estructuralismo estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del total. La totalidad la interdependencia de las partes y el aserto de que el todo es mayor que la simple suma de las partes, son las características básicas del estructuralismo.

El todo no es de ninguna manera la suma de las partes... para que haya estructura es necesario que existan otras relaciones entre las partes. La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones a las que concibe como unidades sociales (o agrupamientos humanos), intencionalmente constituida y reconstruida con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Teoría de las Relaciones Humanas:

Los enfoques de esta teoría son la organización informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo, hace énfasis en las personas.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) desarrollado por Elton Mayo y otros. la teoría de las relaciones humanas no surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la

deshumanización del trabajo incida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las relaciones humanas esboza el concepto de organización informal; la organización no solo se compone de personas aisladas sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente en sí. Rolthlisberge y Dickon comprobaron que una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Estos individuos también experimentan ofertas y sentimientos, se relacionan entre si y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presenten necesariamente, solo la comprensión de esa naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.

Teoría del Comportamiento Organizacional:

Esta teoría enfatiza en las personas y sus principales enfoques están dirigidos hacia, estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas y se convertirá en un enfoque predominante sociológico y motivacional. La

organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y culturas propias en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas.

El comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ella. La teoría del comportamiento en la administración hace énfasis en el hombre administrativo a diferencia de la teoría clásica y de relaciones humanas. Que la hacen en el "el hombre económico" y "el hombre social". El hombre administrativo busca solo la manera satisfactoria y no la mejor manera de realizar un trabajo.

Teoría del Desarrollo Organizacional:

El movimiento de desarrollo organizacional surge a partir de 1962, no como resultado de un autor único, sino como un conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

La teoría del desarrollo organizacional explica que el desarrollo de la, organización puede ser generado modificado solo la estructura, el desarrollo organizacional exige cambios en los procesos que ocurren entre persona de grupo. Es necesario remover las estructuras y principalmente, la cultura organizacional.

El Do es una continuación de las teorías de las relaciones humanas, que se prolonga, hasta la teoría del comportamiento, al proponer una teoría social de ámbito organizacional, algunos autores destacan que este Desarrollo organizacional es un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la teoría del sistema. El Do solo se afirma cuando incorpora el enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones.

Los diversos modelos de Do consideran básicamente cuatro variables: el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Los diversos autores analizan estas cuatro variables para explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las de comportamiento, con el fin de que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Teoría de Sistemas:

La teoría de sistema rama específica de la teoría general de sistema (TGS), representa la plenitud del enfoque sistémico en la TGA a partir de 1960. La teoría general de sistema surgió con los trabajos del Biólogo Alemán Ludmin Von Bertalanffy entre 1950 y 1968. La teoría General de Sistema no busca solucionar problemas, ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teoría y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no puede describirse significativamente en termino de los elementos separada. La comprensión de los sistemas no puede describirse significativamente en términos de

sus elementos separados. La comprensión de los sistemas se estudia globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas. Los sistemas existen dentro del sistema los sistemas son abiertos las funciones de un sistema depende de su estructura. Un sistema es un conjunto de momentos interconectados para formar un todo que representa propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados.

Von Bertalanffy, define el sistema como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos; propósitos u objetivos y globalismo. La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser estructurada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de la organización como totalidad. El objetivo del enfoque sistémico es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva.

Las organizaciones se perciben como sistemas dentro de sistemas Talcote Parsons, se preocupa por la visión global, por la integración. En este sentido, distara: lo que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, reconstituye desde el punto de vista del sistema mayor, del cual representa una parte diferenciada o incluso un subsistema, una función especializada, diferenciada.

Como sistema la organización está continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere un equilibrio. Cada organización está sumida de valores dominantes de su ambiente. Una organización no es un sistema mecánico en donde una de las partes puede ser cambiada sin que haya un efecto concomitante sobre las demás. Ante la diferenciación de las partes provocadas por la división del trabajo, estos necesitan ser coordinados a través de medios de integración y control.

Principios de la Gestión Educativa:

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Según Arava (1998:78-79) los principios generales de la gestión educativa, fundamentalmente son las siguientes:

- a) Gestión Centrada en los Alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
- b) Jerarquía y Autoridad Claramente Definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
- c) Determinación Clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.

- d) Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.
- e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- f) Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
- g) Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- h) e) Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

Modelo de Organización y Gestión Educativa:

La forma de organizar y gestionar una organización educativa tiene que ver de manera muy directa con la concepción o paradigma que se considere de acuerdo al énfasis que se ponga en los objetivos, los procesos o los resultados.

La preferencia de un enfoque de manera particular tendrá unas consecuencias determinadas en la práctica administrativa, organizativa y en las actuaciones concretas de los miembros según se tomen en cuenta como referencia los aspectos enfatizados anteriormente, además también otros como las personas, la eficacia, la política y la cultura de acuerdo T. Bush propone en Theories of educational

Managemet (1986) cinco modelos de organización educativa, modelos formales, modelos democráticos, modelos subjetivos, modelos ambiguos y modelos políticos.

Los Modelos Formales:

Son un conjunto de modelos similares, aunque no idénticos que ponen énfasis en los elementos oficiales y estructurales de las organizaciones y en los cuales predominan los enfoques racionales.

Los modelos formales asumen que las organizaciones son sistemas jerárquicos en los que sus directivos utilizan medios racionales para conseguir sus objetivos. La ocupación que ocupa el directivo, le proporciona legítima autoridad y responsabilidad, frente a las demás instancias, con relación a las actividades de su institución. Los modelos formales consideran las organizaciones como sistemas utilizan esquemas para representar su estructura oficial (organigrama). Las relaciones informales no son consideradas entre los miembros de la organización. Las estructuras tienden a ser jerárquicas, los directivos ejercen legítima autoridad se evalúan desde un propósito de rendimiento de cuenta casi exclusivamente.

Para T. Bush, los modelos formales son un enclético de los modelos sistemáticos, modelos burocráticos, los modelos racionales y los modelos jerárquicos. Los modelos sistémicos hacen énfasis en la unidad e integridad y ponen el acento de manera especial en la interacción entre sus diferentes componentes. T.J Laders y J.G Myers en Essentials of School Managemenet (1997), el control

de calidad y la máxima efectividad en organizaciones grandes solo es posible si se aplican enfoques sistémicos, una dirección por sistemas es imperativa en organizaciones grandes y es la clave para producir mejores resultados en pequeños sistemas escolares.

Los Modelos Burocráticos:

Estos modelos postulan la estructura fundamental en la autoridad jerárquica con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de jerarquía, sus características principales son: división del trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el merito, relaciones impersonales y una clara orientación hacia los objetivos.

Los modelos racionales ponen énfasis en los procesos de dirección más que en la estructura organizativa o los objetivos, enfatiza en los procesos de toma de decisiones. Los modelos jerárquicos centran su interés en la comunicación y las relaciones verticales de la organización y en el rendimiento de cuentas de los directivos ante la superioridad y ante los patrocinadores, externos. Destacan la estructura y la responsabilidad de sus directivos, situados en la cumbre de una estructura piramidal.

Los Modelos Democráticos:

Los modelos democráticos influyen toda la teoría que defienden que el poder y la toma de decisiones están compartidas por algunos de todos los

miembros de la organización, los cuales poseen una comprensión aceptada de los objetivos de la institución. Tomar decisiones es un proceso que todo ser humano necesita reflexionar y construir.

Es importante primero, estar conscientes de cómo tomamos las decisiones, para que la misma sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos. Los modelos democráticos además, asumen que las organizaciones determinan sus políticas y toman sus decisiones a través de procesos de descripción guiados por el consenso. Los enfoques democráticos son de manera muy especial, normativos, ya que señalan que la organización y la dirección de la institución deben basarse en el acuerdo. Este enfoque es más adecuado en organizaciones con equipos muy numerosos de profesiones, donde todos y cada uno de los miembros de la organización comparten un conjunto de valores, los cuales se sienten representados formalmente en los equipos y unidades un órgano de toma de decisiones. Este modelo considera que las decisiones surgen tras un proceso de consenso o compromiso más que de la división o del conflicto.

Los modelos democráticos conciben las relaciones entre los diferentes miembros de la estructura, en las diferentes direcciones: las relaciones formales, relaciones verticales, relaciones horizontales. J.V. Baldrige y otros señalan que el modelo democrático es altamente normativo e idealista e implica una gran complejidad y lentitud en los procesos de toma de decisiones, es por esto que los procesos democráticos efectivos dicen mantener un nivel de participación adecuado entre todos los actores de la organización.

Los Modelos Subjetivos:

Incluyen todos los enfoques que ponen el énfasis en los individuos de la organización, más que en la institución, como globalidad o en sus unidades, este enfoque sugiere que cada individuo tiene percepciones subjetivas y selectivos acontecimientos y situaciones, tiene para los individuos diferentes significados. La interacción de los participantes le da el carácter social a la organización. Resultan las manifestaciones de los valores y creencias de los individuos por encima de las realidades concretas como las que presentan los modelos formales, esta es la primera característica de estos modelos.

Otras características son:

- Defender que las creencias y las interpretaciones de la conducta de los sujetos importan más que los hechos entre sí.
- Concebir la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado.
- Prestar muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.

Los Modelos Ambiguos:

Agrupan todos los enfoques que se fundamentan en la incertidumbre y en lo impredecible dentro de las organizaciones. El énfasis de esta teoría se sitúa en la inestabilidad y en la complejidad de la vida institucional. Sugiere que los objetivos

organizativos son problemáticos y que las instituciones experimentan dificultades para poder establecer sus prioridades. Las sub-unidades se consideran como grupos relativamente autónomos los cuales están solo conectados débilmente a los otros y a la propia institución. La toma de decisiones se realiza formal o informalmente a partir de la participación fluida. Las decisiones son tomadas de acuerdo con la naturaleza del tema y los intereses de los participantes.

Las características fundamentales de estos modelos:

- La falta de claridad en los objetivos de la organización, que a veces son inconscientes u opacos y solo clarificaran en función de la conducta de sus miembros. Por otra parte, cada profesional percibe los objetivos de manera diferente.
- La convicción de que las organizaciones tienen una tecnología ambigua, y no siempre se pueden utilizar las estrategias mas adecuadas, por desconocimiento o por falta de seguridad.
- La fragmentación en las organizaciones. La cohesión entre los miembros del grupo son tenues e imprescindibles. K.E. Weick, usa el termino *loose coupling* (articulación débil) para describir las relaciones existentes entre las sub-unidades.
- La estructura es problemática. Hay una incertidumbre respecto al poder relativo de las diferentes partes de la institución.
- La participación fluida en los procesos de dirección. Se valora positivamente las ventajas de la descentralización.
- La influencia del entorno es otra fuente de ambigüedad y las decisiones suelen ser no planeadas.

Los modelos ambiguos tienden a ser particulares apropiados para organizaciones profesionales de servicios al cliente. El hecho de que los profesionales tomen decisiones particulares y no necesariamente de acuerdo con las prescripciones de la dirección lleva la consideración de los grandes centros educativos como anarquías.

Los Modelos Políticos:

Incluyen las teorías que caracterizan la toma de decisiones como un proceso de negociación. Asumen que las organizaciones son campos de batallas cuyos miembros están implicados en una actividad política en función de sus intereses. El análisis de estos modelos se orienta hacia la distribución del poder y la influencia en la organización, la negociación y los tratos entre grupos de interés. El conflicto se contempla como algo habitual y natural en la organización. La dirección busca la regulación de la conducta política. Además los modelos políticos:

- Consideran que las actuaciones y las decisiones surgen a través de un proceso de negociación y de tratos e intercambios. Los grupos de interés forman alianzas de acuerdo con sus objetivos particulares.
- En las instituciones educativas, esta perspectiva se denomina a menudo micro política.

- Tienden a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad. El interés está en la unidad de base más que en el centro escolar como organización.
- Asume que los objetivos en las organizaciones son inestables, ambiguos y rebatibles. Los individuos, los grupos de interés y las coaliciones tienen su propia propuesta y actúan hacia la consecución de sus propios objetivos.
- Concebir la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado. La formalización de la estructura o los grados para representarla suponen una pura ficción.
- Prestar muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.
- Fijan su atención en los intereses de las personas y de los grupos que pueden que pueden ser diversos y relativos a cuestiones personales, profesionales y políticas como señala E. Hoyle en *Educational Management and Administration* (1982). Por lo tanto, prevalece el conflicto. En las organizaciones formales o democráticas, el conflicto que solía ser ignorado o desplazado fuera del marco de la organización. Por el contrario, los modelos políticos lo contemplan como algo inevitable y a la vez bienvenido. En palabras de J.V. Baldrige y otros: "es un sistema fragmentado y dinámico el conflicto es natural y no necesariamente un síntoma de ruptura en la comunidad académica. De hecho el conflicto es un factor significativo de un saludable cambio organizacional"

2.2.2.7 Principios de Gestión

a) Principio de coordinación:

Este principio sustenta el hecho de que la organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Bajo este principio se establecen y unifican los criterios a fin de que puedan contribuir al logro de ciertos objetivos previamente fijados.

Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de las ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación.

b) Principio de autoridad

Consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetos predeterminados.

La autoridad así entendida constituye la base de la organización. Para imponerla se requiere de la plena aceptación de los demás miembros en concordancia con los propósitos comunes que los animan. En la virtud, la autoridad deberá poseer condiciones especiales que lo caracterice, como inteligencia clara, gran capacidad de decisión, atributos de administrador, conocimiento sobre relaciones humanas, habilidades técnicas y comunicación, liderazgo, etc.

c) Principios de jerarquía:

Este principio implica que en la estructura orgánica de una organización se establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

d) Principio funcionalismo

Tiene su origen de la división racional del trabajo, en la delimitación de funciones y principalmente en la especialización del personal. De acuerdo a este principio, los trabajadores se agrupan dentro de la organización de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aptitudes y especialización.

e) Principio de delegación

Se aplica este principio para conferir autoridad por delegación a un subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINO

- **Ayuda.-** Grado de ayuda, preocupación y amistad del profesor por sus compañeros (comunicación abierta con los compañeros, confianza en ellos e interés por sus ideas)

- **Calidad.-** conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.
- **Calidad educativa.-** La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo.
- **Calidad total.-** Es un enfoque gerencial de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos los miembros y apunta a una rentabilidad de largo plazo por medio de la satisfacción del cliente incluyendo beneficios a miembros de la organización y la sociedad.
- **Clima institucional.-** Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no solo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.
- **Comunicación.-** La comunicación es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.

- **Conflicto.-** Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativa distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.
- **Cultura.-** Conjunto de conocimiento que permiten desarrollar un juicio crítico. Conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época grupo social, etc.
- **Cultura Organizacional.-** Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.
- **Clima Laboral.-** Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta.
- **Clima Organizacional.-** El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento”.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organización, es decir, que aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

- **Dirección.-** Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta un cambio de carácter prescriptiva y decisoria.
- **Gestión.-** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas y se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.
- **Gestión institucional.-** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realizan el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

- **Gestión administrativa.-** Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.
- **Gestión Curricular.-** Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educativos.
- **Gestión Pedagógica.-** Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.
- **Liderazgo.-** Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o sector económico, en sus ámbitos respectivos.
- **Organización.-** Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo. Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades)
- **Plan estratégico.-** Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos. Asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, aso

como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

- **Relaciones.-** Evalúa el grado en que los administrativos están integrados en la oficina, se apoyan y ayudan entre sí.
- **Sistema organizacional.-** Es un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora
- **Valores.-** Es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Esta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijara los valores de cada uno de nosotros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA

INVESTIGACIÓN

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- VARIABLE INDEPENDIENTE: (X): CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE
Clima Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Litwin y Stinger (1978) En Goncalves, A. (2008:227) • Sanders, G. y Suls J. (2008:227) 	Potencial Humano	Capacidad	3	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente desacuerdo. • En desacuerdo. • Ni de acuerdo ni en desacuerdo. • De acuerdo. • Totalmente de acuerdo
		Innovación	4	
		Recompensa	3	
		Confort	3	
	Diseño Organizacional	Estructura	1	
		Toma de decisiones	3	
		Comunicación organizacional	4	
	Cultura de la Organización	Identidad	2	
		Conflicto y cooperación	5	
		Motivación	2	

• **VARIABLE DEPENDIENTE: (Y) GESTIÓN INSTITUCIONAL**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS / ÍNDICES	
Gestión Institucional	Gestión Institucional	• Visión-Misión- Valores	2	• Desacuerdo
			1	
		• Objetivos- Metas	1	• Mas en
			2	desacuerdo
		• Estrategias y políticas	2	que de
			2	acuerdo
		• Liderazgo- Toma de	2	
		Decisiones	1	• Concuerdo
				en gran
		• Competencia- Presión	1	parte.
		• Identidad	1	
		• Satisfacción Personal	1	• De acuerdo.
		• Trabajo en Equipo	1	
		• Innovación	1	
		• Responsabilidad	1	
		• Cordialidad	1	
			1	

		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Orgánica • Comportamiento • Organizacional • Estructura Social • Proceso de control • Condición y ambiente de trabajo • Recompensa y reconocimiento • Comunicación interpersonal • Actitud de los usuarios 	1 2 1 1 1	
--	--	---	-----------------------	--

3.2. TIPIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN

- Según el tipo de conocimiento previo en la investigación, la investigación es científica.
- Según la naturaleza del objeto de estudio, es factual o empírica

- Según el tipo de pregunta planteada en el problema, es investigación teórica explicativa.
- Según el método de contrastación de las hipótesis es de efecto a la causa o también llamado ex post facto
- Según el método de estudio de las variables es cuantitativas
- Según el número de variables es bivariadas
- Según el ambiente en que se realiza es bibliográfica y de campo
- Según el tipo de datos que producen es secundario
- Según el enfoque utilitario predominante es teoréticas o especulativas
- Según la profundidad con que se trata el tema es estudios previos, piloto, exploratorio, o survey
- Según el tiempo de aplicación de la variable es transversales o sincrónicas

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El estudio de la presente investigación tiene dos variables; la variable dependiente (Gestión Institucional) es el efecto y la causa es la variable independiente (Clima Organizacional).

Por el nivel de conocimientos, es explicativa porque da respuestas al por qué de la investigación y establece relaciones entre las variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso.

El diseño aplicable es correlacional causal, el cual permitirá la relación entre las variables del estudio, se representa de la siguiente manera:

CO \longrightarrow GI

CO = Clima Organizacional

GI = Gestión Institucional

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

a. Universo de estudio

Ubicándonos en el ámbito de estudio, se considera como nuestro universo a la totalidad del personal que labora en la I.E. Túpac Amaru.

b. Población de estudio

Contando ya con el universo de estudio se conforma la población, que para nuestro caso lo conforman las autoridades de a I.E. Túpac Amaru : el director, docentes y estudiantes; así como se listan en el cuadro N°1..

Población del estudio.

Nivel	total
Docentes de Primaria	24
Docentes de Secundaria	32
Total	56

c. Proceso de muestreo.

Marco muestra

El Marco muestral para el presente estudio estará conformado por todo el personal Docente del Colegio Túpac Amaru

Cuadro N° 02

Muestra del estudio

Nivel	total
Docentes de Primaria	24
Docentes de Secundaria	32
Total	56

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) **Fuente de información:** Archivos y CAP de la IE. Para la fuente de información en nuestro estudio accederá la recolección de datos en forma directa y personal desde la unidad de análisis.
- b) **Instrumento:** Para la recolección de datos se utilizará dos cuestionario para medir cada variable.

Validez

La validez de constructo es la más importante sobre todo desde una perspectiva científica. Se determinara mediante el análisis estadístico descriptivo e inferencial, es decir interesará averiguar si las preguntas del cuestionario se agrupan conservando ciertas característica. Aplicando un análisis factorial a las respuestas de los sujetos es posible encontrar grupos de variables con significado común.

Se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para los cual fueron contruidos. Por ello, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de Juicio de Expertos, para lo cual , recurrimos a la opinión de 3 Docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes determinaron la pertinencia muestral de los ítem de los instrumentos. A ellos se les entrego la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron los indicadores respectivos.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran en el cuadro:

Nivel de validez de los cuestionarios, según el juicio de expertos.

EXPERTOS	CLIMA	GESTIÓN
	ORGANIZACIONAL	INSTITUCIONAL
	%	%
Dra. Tamara Pando	100%	80%
Dra. Doris Sánchez	100%	80%
Mag. Jimmy Diaz	100%	80%
PROMEDIO	90%	90%

FUENTE: Ficha de validación del cuestionario 2012.

Los valores resultantes, después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto en el Clima Organizacional como en la gestión institucional, para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos en el siguiente cuadro:

Cuadro
Valores de los niveles de validez.

Valores	Niveles de Validez
91 - 100	Excelente
81 - 90	Muy bueno
71 - 80	Bueno
61 - 70	Regular
51 - 60	Deficiente

Fuente: Cabanillas A., Gualberto (2004). Tesis: *Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la comprensión lectora de los estudiantes de Ciencias de Educación*. UNSCH.

Dada la validez de los instrumentos por Juicio de Expertos, donde el cuestionario sobre el Clima Organizacional, obtuvo el valor de 90 % y la gestión Institucional obtuvo el valor de 90 % , podemos deducir que el cuestionario sobre el Nivel del Clima Organizacional tiene un nivel de validez Muy Bueno y el cuestionario sobre la gestión institucional tiene un nivel de validez Muy Bueno encontrarse dentro del rango 81 – 90 en valores

Confiabilidad

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO .LIMA SUR – 2013

Para determinar el índice de Confiabilidad del instrumento hemos utilizado el alfa de Cronbach donde observaremos el cuestionario sobre Los Instrumentos de Evaluación a través de la siguiente fórmula:

CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K : Número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la sumatoria de las valoraciones por ítem

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

$$K = 36$$

$$K-1 = 35$$

$$\sum S_i^2 = 0,063$$

$$S_t^2 = 236,999$$

Alfa de Cronbach	N de PREGUNTAS
0,712	36

Según el análisis estadístico Alfa de Cronbach Nuestro instrumento tiene Muy alta confiabilidad al tener $\alpha = 0,712$

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE
ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA
DEL TRIUNFO .LIMA SUR – 2013**

Para determinar el índice de Confiabilidad del instrumento hemos utilizado el alfa de Cronbach donde observaremos el cuestionario sobre Los Instrumentos de Evaluación

CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K : Número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la sumatoria de las valoraciones por ítem

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

a través de la siguiente fórmula:

$$K = 24$$

$$K-1 = 23$$

$$\sum S_i^2 = 0,084$$

$$S_t^2 = 151,224$$

Alfa de Cronbach	N de PREGUNTAS
0,725	24

Según el análisis estadístico Alfa de Cronbach Nuestro instrumento tiene
Muy alta confiabilidad al tener $\alpha = 0,725$

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESOS DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tabla 6

Frecuencia de la 1° variable CLIMA ORGANIZACIONAL

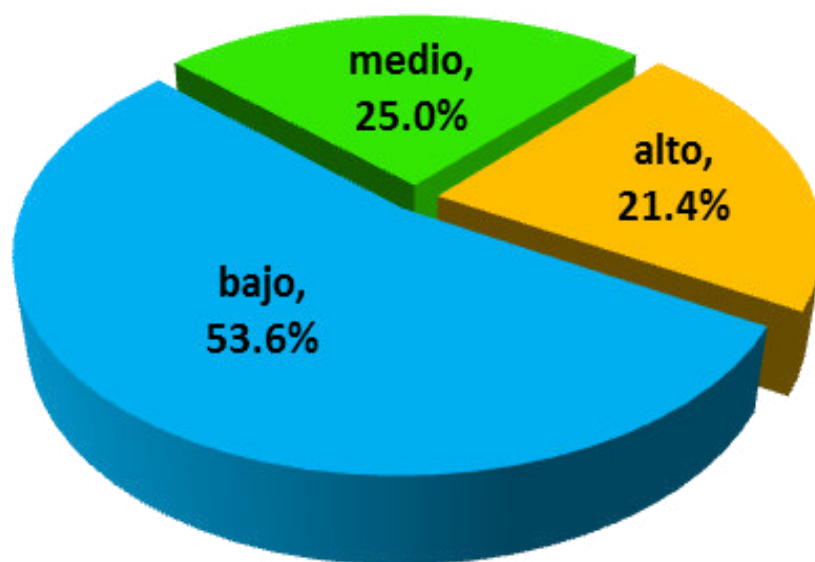
CLIMA (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	30	53,6	53,6	53,6
	medio	14	25,0	25,0	78,6
	alto	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la variable Clima organizacional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 30 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 53,6%, 14 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 25% de la muestra y por ultimo 12 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 21,4% de la muestra.

Figura 6

Variable CLIMA ORGANIZACIONAL



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 53,60% seguido por un nivel medio de 25% y el nivel alto de 21,40%

VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 7

Frecuencia de la 2° variable GESTIÓN INSTITUCIONAL

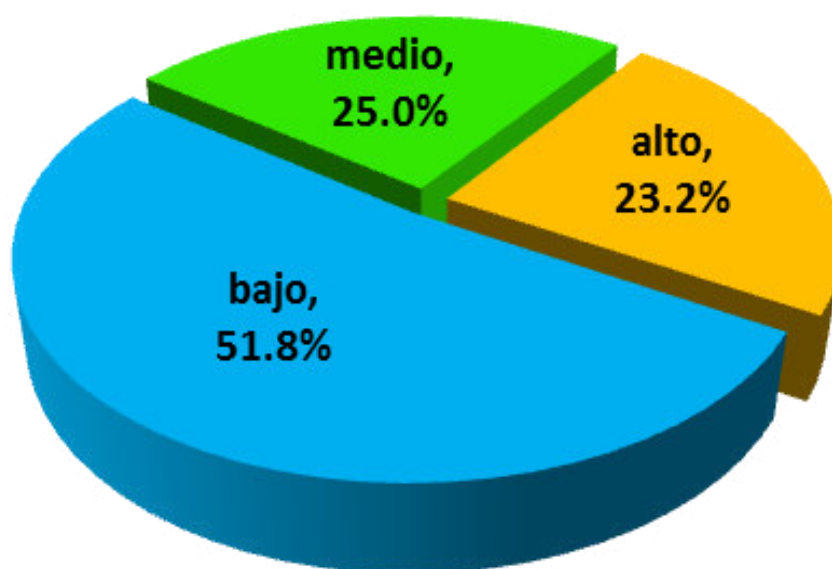
GESTIÓN (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	29	51,8	51,8	51,8
	medio	14	25,0	25,0	76,8
	alto	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la variable Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 29 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 51,8%, 14 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 25% de la muestra y por ultimo 13 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 23,2% de la muestra.

Figura 7

Frecuencia de Gestión Institucional



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 51,80% seguido por un nivel medio de 25% y nivel alto de 23,20%

DIMENSIÓN FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Tabla 8

Frecuencia de la 1° dimensión FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

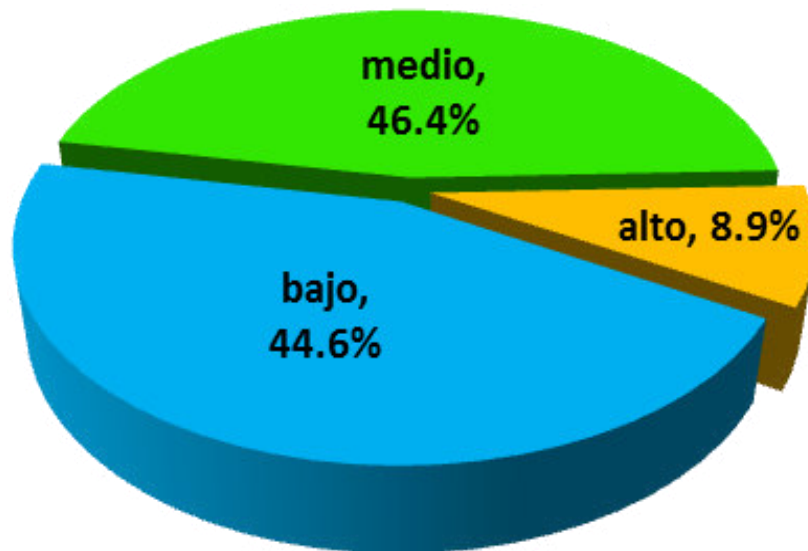
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	25	44,6	44,6	44,6
	medio	26	46,4	46,4	91,1
	alto	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la dimensión Factores internos y externos en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 25 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 44,6%, 26 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 46,4% de la muestra y por ultimo 5 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 8,9% de la muestra.

Figura 8

Dimensión Factores internos y externos



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es medio y equivale al 46,40% seguido por un nivel bajo de 44,60% y el nivel alto de 8,90%

DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO PERSONAL

Tabla 9

Frecuencia de la 2° dimensión COMPORTAMIENTO PERSONAL

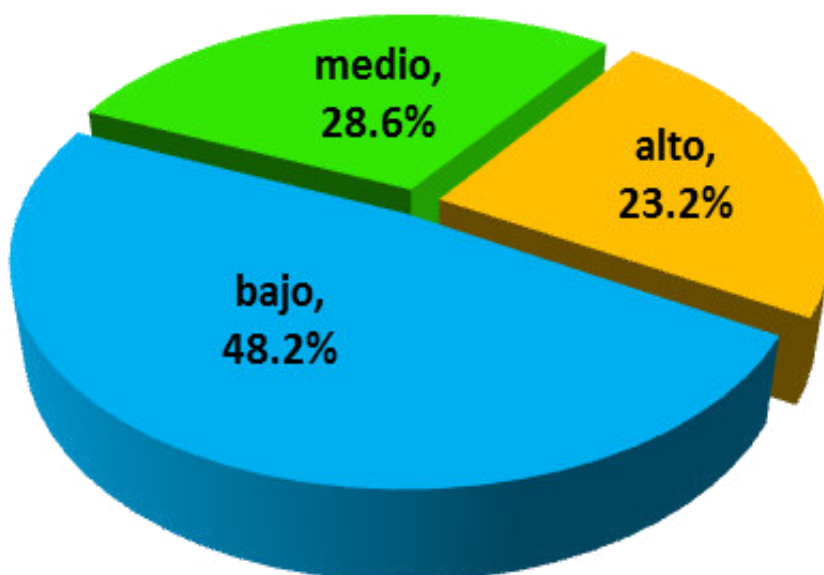
COMPORTAMIENTO PERSONAL (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	27	48,2	48,2	48,2
	medio	16	28,6	28,6	76,8
	alto	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la dimensión Comportamiento personal en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 27 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 48,2%, 16 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 28,6% de la muestra y por ultimo 13 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 23,2% de la muestra.

Figura 9

Dimensión Comportamiento Personal



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 48,20%seguido por un nivel medio equivale a 28,60% y el nivel bajo equivale a 23,20%

DIMENSIÓN LIDERAZGO

Tabla 10

Frecuencia de la 3° dimensión LIDERAZGO

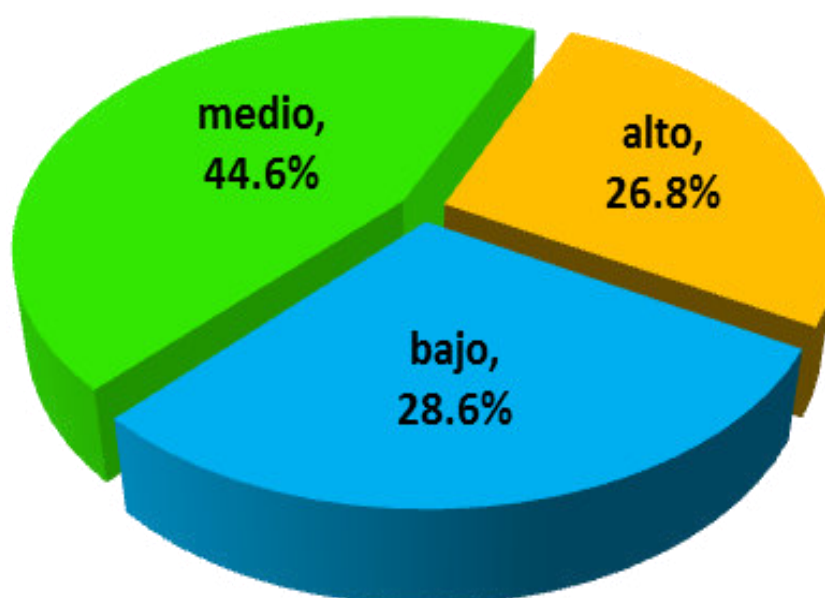
LIDERAZGO (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	16	28,6	28,6	28,6
	medio	25	44,6	44,6	73,2
	alto	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la dimensión Liderazgo en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 16 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 28,6%, 25 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 44,6% de la muestra y por ultimo 15 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 26,8% de la muestra.

Figura 10

Dimensión LIDERAZGO



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es medio y equivale al 44,60% seguido por un nivel bajo de 28,60%, y el nivel alto de 26,80%.

DIMENSIÓN RELACIONES HUMANAS

Tabla 6

Frecuencia de la 4° dimensión RELACIONES HUMANAS

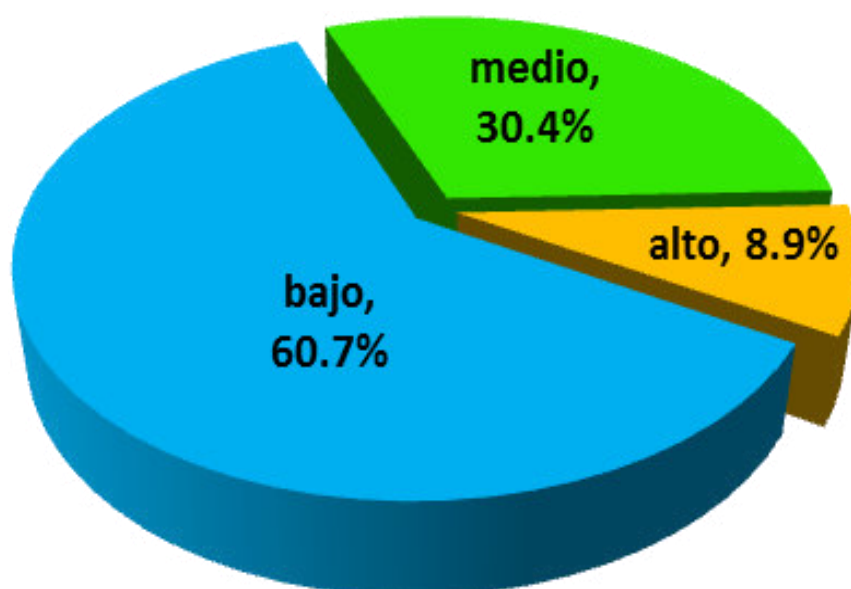
RELACIONES HUMANAS (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	34	60,7	60,7	60,7
	medio	17	30,4	30,4	91,1
	alto	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la dimensión Relaciones Humanas en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 34 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 60,7%, 17 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 30,4% de la muestra y por ultimo 5 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 8,9% de la muestra.

Figura 6

Dimensión Relaciones Humanas



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 60,70% seguido por un nivel medio de 30,40%, y el nivel alto de 8,9%.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 7

Frecuencia de la 4° dimensión ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

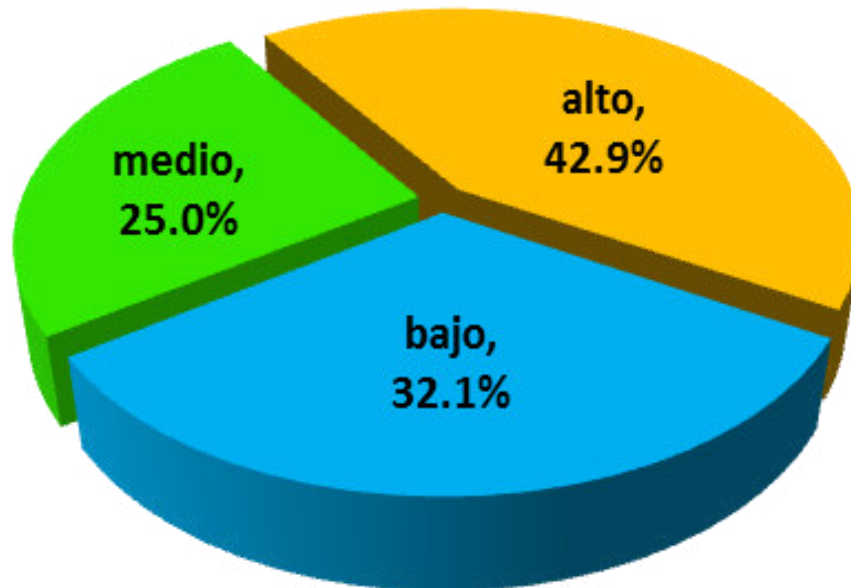
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	18	32,1	32,1	32,1
	medio	14	25,0	25,0	57,1
	alto	24	42,9	42,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Creación propia

En la dimensión Estructura Organizacional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 18 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 32,1%, 14 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 25% de la muestra y por ultimo 24 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 42,9% de la muestra.

Figura 7

Dimensión Estructura Organizacional



Se observa que el nivel mayor en esta dimensión es alto y equivale al 42,90% seguido por un nivel bajo de 32,10%, y el nivel medio de 25%.

4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La información obtenida se presentará en cuadros y gráficos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas.

Para la parte analítica se empleará la prueba de correlación de Rho Spearman para establecer la validez estadística de las dos variables.

Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 19.0 y EPIINFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM.

4.2.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

1. Planteo de hipótesis

De la hipótesis general

Hipótesis alterna

El Clima Organizacional tiene relación significativa directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

Hipótesis Nula

El Clima Organizacional no tiene relación significativa directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.

2. Modelo Estadístico de la prueba Rho Spearman

Utilizaremos la prueba Rho Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

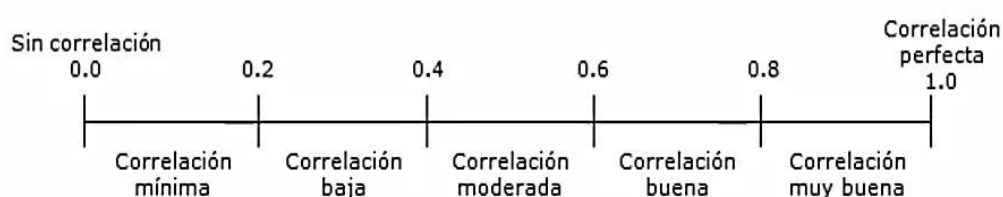
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 8

Correlaciones entre CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

CORRELACIONES				
			Clima (agrupado)	Gestión (agrupado)
Rho de Spearman	Clima (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,867**
		Sig. (bilateral)	0.0	0,000
		N	56	56

	Gestión (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,867**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0.0
		N	56	56
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Como se muestra en la Tabla 8, el Clima Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,867 es MUY ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo.

Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013

Hipótesis Específicas:

Primera hipótesis

Hipótesis alterna

Los factores Internos y Externos tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.

Hipótesis nula

Los factores Internos y Externos no tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.

2. Modelo Estadístico de la prueba Rho Spearman

Utilizaremos la prueba Rho Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

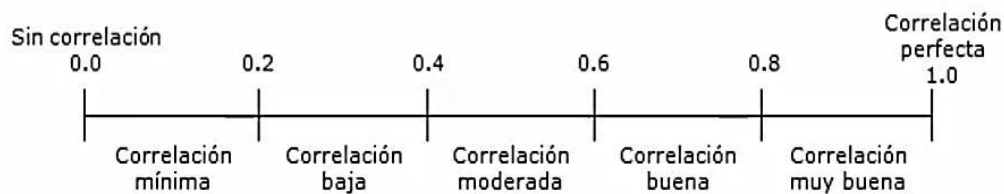
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES ENTRE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 9
Correlaciones entre LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

CORRELACIONES				
			gestión (agrupado)	Factores Internos Externos (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,672**
		Sig. (bilateral)	0.0	0,000
		N	56	56
	Factores Internos Externos (agrupado)	Coefficiente de correlación	0,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0.0
		N	56	56
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Como se muestra en la Tabla 9 los Factores Internos y Externos se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,672 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia (***p < .000) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

Los factores Internos y Externos tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013

Segunda hipótesis

Hipótesis alterna

El Comportamiento personal tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula

El Comportamiento personal no tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

2. Modelo Estadístico de la prueba Rho Spearman

Utilizaremos la prueba Rho Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

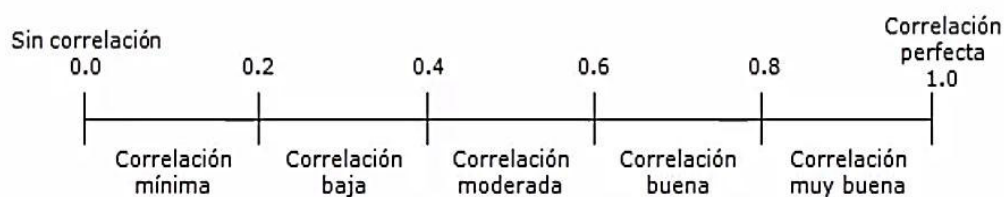
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES ENTRE EL COMPORTAMIENTO PERSONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 10 –

Correlaciones entre EL COMPORTAMIENTO PERSONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

CORRELACIONES				
			Gestión (agrupado)	Comportamiento Personal (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,544**
		Sig. (bilateral)	0.0	0,000
		N	56	56
	Comportamiento Personal (agrupado)	Coefficiente de correlación	0,544**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0.0
		N	56	56
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Como se muestra en la Tabla 10 el Comportamiento Personal se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,544 es MODERADA asociación de las variables y siendo altamente significativo.

Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El Comportamiento personal tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Tercera hipótesis

Hipótesis Alterna

El liderazgo tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula

El liderazgo no tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

2. Modelo Estadístico de la prueba Rho Spearman

Utilizaremos la prueba Rho Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

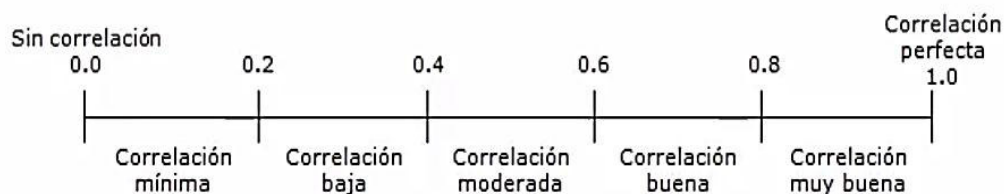
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 11

Correlaciones entre EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

CORRELACIONES				
			Gestión (agrupado)	Liderazgo (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,660**

		Sig. (bilateral)	0.0	0,000
		N	56	56
	Liderazgo (agrupado)	Coefficiente de correlación	0,660**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0.0
		N	56	56
	**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Como se muestra en la Tabla 11, El Liderazgo se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,660 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo.

Además, según la pruebas de la independencia (***) $p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El liderazgo tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Alterna

Las Relaciones Humanas tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL 01 , distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula

Las Relaciones Humanas no tienen relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL 01, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

2. Modelo Estadístico de la prueba Rho Spearman

Utilizaremos la prueba Rho Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

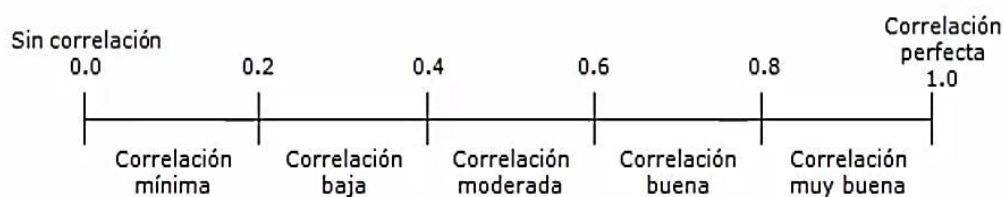
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES ENTRE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 12 - Correlaciones entre LAS RELACIONES HUMANAS Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

CORRELACIONES				
			Gestión (agrupado)	Relaciones Humanas (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,647**
		Sig. (bilateral)	0.0	0,000
		N	56	56
	Relaciones Humanas (agrupado)	Coefficiente de correlación	0,647**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0.0
		N	56	56
	**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Como se muestra en la Tabla 12, Las Relaciones humanas se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,647 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia (***) $p < .000$ altamente significativo, se acepta la hipótesis:

Las Relaciones Humanas tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Quinta Hipótesis

Hipótesis Alterna

La Estructura Organizacional tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Hipótesis Nula

La Estructura Organizacional no tiene relación significativa con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

2. Modelo Estadístico de la prueba Rho Spearman

Utilizaremos la prueba Rho Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual utilizaremos la siguiente formula:

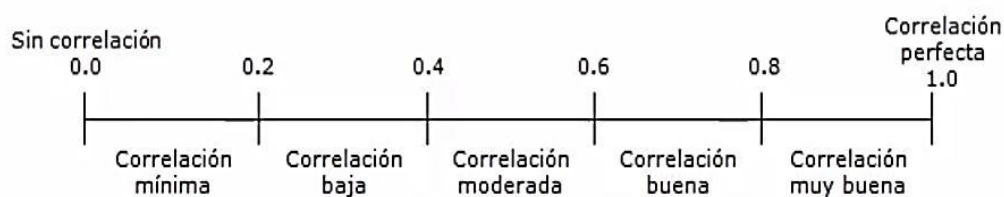
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tabla 13

**Correlaciones entre LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

CORRELACIONES				
			Gestión (agrupado)	Estructura Organizacional (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,753**
		Sig. (bilateral)	0.0	0,000
		N	56	56
	Estructura Organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	0,753**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0.0
		N	56	56
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)				

Como se muestra en la Tabla 13, La Estructura Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,753 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

La Estructura Organizacional tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación plantea la siguiente hipótesis alterna de investigación: el Clima Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,867 es MUY ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013

En cuanto a la primera hipótesis que dice los Factores Internos y Externos se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 – del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,672 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

Los factores Internos y Externos tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013

En cuanto a la segunda hipótesis que dice el Comportamiento Personal se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 – del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,544 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El Comportamiento personal tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

En cuanto a la tercera hipótesis que dice El Liderazgo se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,660 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

El liderazgo tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

En cuanto a la cuarta hipótesis que dice Las Relaciones humanas se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,647 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

Las Relaciones Humanas tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Finalmente en la quinta hipótesis dice La Estructura Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,753 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis:

La Estructura Organizacional tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013

Procesadas y analizadas las dimensiones, se obtuvo los siguientes resultados:

a) Clima Organizacional

En cuanto a la variable clima organizacional se puede señalar que de 30 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 53,6%, 14 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 25% de la muestra y por ultimo 12 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 21,4% de la muestra..

En cuanto a la dimensión Factores internos y externos en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 25 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 44,6%, 26 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 46,4% de la muestra y por ultimo 5 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 8,9% de la muestra.

En cuanto a la dimensión Comportamiento personal en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 27 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 48,2%, 16 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 28,6% de la muestra y por ultimo 13 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 23,2% de la muestra.

En cuanto a la dimensión Liderazgo en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 16 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 28,6%, 25 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 44,6% de la muestra

y por ultimo 15 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 26,8% de la muestra.

En cuanto a la dimensión Relaciones Humanas en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 34 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 60,7%, 17 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 30,4% de la muestra y por ultimo 5 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 8,9% de la muestra.

En cuanto a la dimensión Estructura Organizacional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, se puede señalar que 18 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 32,1%, 14 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 25% de la muestra y por ultimo 24 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 42,9% de la muestra.

En cuanto a la dimensión.

b) Gestión Institucional

En cuanto a la variable Gestión Institucional se puede señalar que 29 personas de la muestra se encuentran en un nivel bajo lo cual equivale al 51,8%, 14 personas se encuentran en un nivel medio lo cual equivale en 25% de la muestra y por ultimo 13 personas de la muestra se ubican en el nivel alto con un equivalente de 23,2% de la muestra.

4.4. ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES

La presente tesis a través de los resultados obtenidos mediante el análisis de la correlación de Rho de Spearman nos permite adoptar las siguientes decisiones:

Rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de investigación por lo tanto según la correlación de Rho de Spearman de 0,867 es MUY ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013

Para la primera hipótesis se concluye, según la correlación de Rho de Spearman de 0,672 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

Los factores Internos y Externos tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013

Para la segunda hipótesis se concluye, según la correlación de Rho de Spearman de 0,544 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

El Comportamiento personal tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Para la tercera hipótesis se concluye, según la correlación de Rho de Spearman de 0,660 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice:

El liderazgo tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Para la cuarta hipótesis se concluye, según la correlación de Rho de Spearman de 0,647 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de investigación:

Las Relaciones Humanas tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

Finalmente, para la quinta hipótesis se concluye, según la correlación de Rho de Spearman de 0,753 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de investigación:

La Estructura Organizacional tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013

Procesadas y analizadas las dimensiones, se obtuvo los siguientes resultados:

En cuanto a la variable clima organizacional, se concluye que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 53,60% seguido por un nivel medio de 25% y el nivel alto de 21,40%

En cuanto a la dimensión factores internos y externos se concluye, que el nivel mayor en esta dimensión es medio y equivale al 46,40% seguido por un nivel bajo de 44,60% y el nivel alto de 8,90%

En cuanto a la dimensión comportamiento personal se concluye que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 48,20% seguido por un nivel medio equivale a 28,60% y el nivel bajo equivale a 23,20%

En cuanto a la dimensión Liderazgo se concluye, que el nivel mayor en esta dimensión es medio y equivale al 44,60% seguido por un nivel bajo de 28,60%, y el nivel alto de 26,80%.

En cuanto a la dimensión relaciones humanas que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 60,70% seguido por un nivel medio de 30,40%, y el nivel alto de 8,9%.

En cuanto a la dimensión estructura organizacional se concluye, que el nivel mayor en esta dimensión es alto y equivale al 42,90% seguido por un nivel bajo de 32,10%, y el nivel medio de 25%.

En cuanto a la variable Gestión Institucional se concluye que el nivel mayor en esta dimensión es bajo y equivale al 51,80% seguido por un nivel medio de 25% y nivel alto de 23,20%

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que el Clima Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,867 es MUY ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis: El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013.
2. Se ha demostrado que los Factores Internos y Externos se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,672 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis: Los factores Internos y Externos tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013
3. Se ha demostrado que el Comportamiento Personal se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la sede administrativa de la Red 09 UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur

2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,544 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis: El Comportamiento personal tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

4. Se ha demostrado que El Liderazgo se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,660 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis: El liderazgo tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.
5. Se ha demostrado que Las Relaciones humanas se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,647 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia ($***p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis: Las Relaciones Humanas tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.

6. Se ha demostrado que La Estructura Organizacional se relaciona con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur 2013, según la correlación de Rho de Spearman de 0,753 es ALTA asociación de las variables y siendo altamente significativo. Además, según la pruebas de la independencia (***) $p < .000$) altamente significativo, se acepta la hipótesis: La Estructura Organizacional tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se promueva clima organizacional entre los Directores para mejorar la Gestión Institucional
2. Se recomienda que se promueva el potencial humano para mejorar la Gestión Institucional
3. Se recomienda que se promueva el diseño organizacional para mejorar la Gestión Institucional
4. Se recomienda que se promueva la cultura de la organización para mejorar la Gestión Institucional
5. Se sugiere la capacitación a los docentes en temas relacionados con clima organizacional.
6. Se sugiere la capacitación en temas relacionados con Gestión Institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMOROS, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
2. BRACHO, C. (1989) *Clima Organizacional*.
3. BUSAMANTE Oliva, Giannina (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
4. CHAVEZ A. Dante y MONTENEGRO F. Gloria. Gestión de recursos Financieros. Lima UCV.
5. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recurso Humano”. Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia. 1999.
6. DA SILVA, R. (1995), El clima organizacional en *ambiente psicológico*.
7. ESTANQUEIRO, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed). Madrid: Narcea.
8. FISHMAN, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C.
9. FLOREZ GARCIA RADA, J. (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.). Lima: San Marcos.
10. GIBSON –IVANCEBICH-DONNELLY (2001) “Las Organizaciones” Decima Edición, Editorial MacGraw-Hill.

11. GONCALVEZ, Alexis (2009) Dimensiones de clima organizacional.
12. GONZALES MILLAN, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
13. GONZALES, Isabel. (Comp.). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Conindustria – Programa Coninpyme.
14. HECKMAN James y CAMEIRO Pedro (2004) “Capital Humano”
15. HELLIRIEGEL D.; SLOCUM, J.; Benjamín, E. (2004) Comportamiento organizacional. (10° ed.) Texas: Cengage Learning.
16. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana. Iztapalapa, México. 850 pp.
17. IBAÑEZ, Mario. Calidad total. Lima, 1996.
18. MARTINEZ GUILLEN, M. (2003) *El clima organizacional*
19. MEJIA MEJIA, Elías (2005) Metodología de la Investigación Científica. de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM
20. MEJIA MEJIA, Elías (2008) Metodología de la Investigación en Educación.
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – Oficina de Gestión Institucional
22. MINISTERIO DE SALU - MINSA, “*Plan de clima organizacional 2008 – 2011*”. 20.- PALMA. S. (1999) Tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Lima- U.N.M.S.M
23. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2009- Unidad De Gestión Educativa Local N° 01 Lima –sur.

Primera edición. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
357 pp.

24. RAINIERI.A.(2006). Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. En Management styles personnel management executives. Abril 2006, Vol. 9 Issue 1, p3-33, 31p.
25. SANCHEZ SOTO, Julián (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades - 2005. Lima: UNMSM.
26. VARA HORNA, Arístides Alfredo (2008). La tesis de maestría en educación.

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

<http://revista.ven/edu/11302496/articulos/RCEO9191330501A.pdf>.

<http://ddd.vab.cat/pub/educar/0211819xn27p103.pdf>.

<http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com>

www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-

[http://books.google.com.pe/books?id=z4eWPI_0C&pg=PA119&dq=Estanqueiro,+A.
.#PPA114,M](http://books.google.com.pe/books?id=z4eWPI_0C&pg=PA119&dq=Estanqueiro,+A.#PPA114,M)

<http://www.coninpyme.org/pdf/Comunicacioninterpersonal>

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODO Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Problema General: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013? Problemas	Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del	Hipótesis Principal: El Clima Organizacional tiene relación directa con la Gestión Institucional en el colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 –del distrito	Variable Independiente CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial Humano – Capacidad – Innovación – Recompensa – Confort • Diseño Organizacional – Estructura – Toma de decisiones – Comunicación Organizacional • Cultura de la 	Investigación descriptiva y Explicita. Diseño correlacional	Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Cuestionario diagnostico POBLACIÓN Total: 56 Personal Docente de la I.E Túpac Amaru UGEL N° 01 Lima – Sur..

Específicos	Triunfo. Lima Sur	de Villa María del		Organización	
1.-¿Cómo es la relación entre los factores Internos y externos en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01 del distrito de Villa María del Triunfo-Lima Sur. 2013?	Objetivos Específicos 1.-Identificar la relación que existe entre los factores Internos y Externos y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01- del distrito de Villa	Triunfo. Lima Sur 2013. 1.4.2. Hipótesis Específicas: 1.-Los factores Internos y Externos tienen relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María.	Variable Dependiente GESTIÓN INSTITUCIONAL	– Identidad – Conflicto y cooperación – Motivación • Gestión Institucional Visión – Misión – Valores Objetivos – Metas Estrategias y políticas Liderazgo – Toma de Decisiones Competencia – Presión Identidad	MUESTRA: Total: 56 Personal Docente de la I.E Túpac Amaru UGEL N° 01 Lima – Sur.

Comportamiento del Personal en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01 illa María del Triunfo- Lima Sur. 2013?	María. Lima Sur. 2013. 2.-Precisar la relación que existe entre el comportamiento personal en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.	Lima Sur. 2013. 2.-El Comportamiento personal tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013. 3.-El liderazgo	Variable Interviniente – Sexo – Edad – Grado o Nivel de estudios – Condición Laboral – Tiempo de	Satisfacción personal • Gestión Pedagógica – Trabajo en equipo – Innovación – Responsabilidad – Cordialidad • Gestión Administrativa Estructura Orgánica Comportamiento Organizacional Estructura social Proceso de control Condición y ambiente de		
---	---	--	--	--	--	--

<p>N°01- del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013?</p> <p>¿Cómo es la relación de las Relaciones Humanas en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01 del distrito de Villa María del Triunfo – Lima Sur.</p>	<p>3.-Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01- del distrito de Villa María. Lima Sur. 2013.</p> <p>4.-Determinar la relación entre las Relaciones Humanas y la</p>	<p>tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.</p> <p>4.-Las Relaciones Humanas tienen relación con la Gestión Institucional del</p>	<p>servicio – Cargo que desempeño</p>	<p>trabajo</p> <p>Recompensa</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Comunicación</p> <p>Interpersonal</p> <p>Actitud de los usuarios</p>		
--	--	---	---------------------------------------	--	--	--

2013?	Gestión	colegio Túpac				
5.-¿En qué medida se relaciona la Estructura Organizacional en la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N° 01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013?	Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.	Amaru de la UGEL 01, distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur. 2013.				
	5.-Precisar la relación entre la Estructura Organizacional y la Gestión Institucional del	5.-La Estructura Organizacional tiene relación con la Gestión Institucional del colegio Túpac Amaru de la UGEL 01 N°01-distrito de Villa María del				

	colegio Túpac Amaru de la UGEL N°01-del distrito de Villa María del Triunfo. 2013	Triunfo. Lima Sur. 2013.				
--	---	-----------------------------	--	--	--	--

MATRIZ OPERACIONAL DE LA VARIABLE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

VARIABLE	DEFINICION CONCEP- TUAL	DEFINICION OPERACIO- NAL	DIMENSIONES	INDICA- DORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACION			
						1	2	3	4
GESTION INSTITUCIONAL	Es la capacidad de alcanzar lo propuesto,, ejecutando acciones y haciendo uso de Recursos técnicos, financieros y humanos	Las unidades de Gestión Educativa local tienen diferentes capacidades de lograr sus propósitos administrativos basados en las gestiones: Pedagógicas y Administrativas	Gestión Institucional	Visión-Misión-Valores	1. ¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?				
				Objetivos-Metas	2. ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?				
				Estrategias y Políticas	3. ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?				
				Liderazgo – Toma de	4. ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?				
				Decisiones Competencia	5. ¿Concuerda con el comportamiento organizacional de su institución?				
				Presión	6. ¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?				
				Identidad Satisfacción Personal	7. ¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?				

					8. ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?				
					9. ¿Practica en la toma de decisiones de su unidad administrativa?				
					10.¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?				
					11.¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?				
			Gestión Pedagógica	Trabajo en Equipo Innovación Responsabilidad Cordialidad	12.¿Su institución bien posicionándose en el mercado que realiza?				
					13.¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?				
					14.¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?				
					15.¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?				
					16.¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidad y autonomía que les dan para tomar decisiones?				

					17.¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios				
					18.¿Tiene un sentimiento de pertenencia con si entidad?				
			Gestión Administrativa	Estructura Orgánica	19.¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?				
				Comportamiento Organizacional	20.¿Existe una buna comunicación interpersonal con los directivos?				
				Estructura Social	21.¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?				
				Proceso de control	22.¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?				
				condición y ambiente de trabajo	23.¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?				
				Recompensa y reconocimient	24.¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?				
				o	25.¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?				

MATRIZ OPERACIONAL DE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DEFINICION CONCEP- TUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICA- DORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIO			
						1	2	3	4
CLIMA ORGANIZACIONAL	<i>“Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones</i>	Litwin y Stinger (1978) también postula la existencia de nueve dimensiones a decir de Goncalves, A. (2008) explicarían el clima existente en una determinada empresa al respecto Sanders y Suls, J. (2008:227), coinciden con	POTENCIAL HUMANA	Capacidad	1. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución				
					2. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				
					3. Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución				
			Gestión Pedagógica	Innovación	4. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales				
					5. Existe sana competencia entre mis compañeros				
					6. La innovación es característica de nuestra organización				

	<i>interpersonale</i> s...” Da Silva, R. (1995:425)	Goncalves en lo sustantivo del Clima organizacional.			7. Mi institución es flexible se adapta bien a los cambios				
					8. Recibo buen trato en mi trabajo				
					9. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada				
					10.Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados				
					11.Existe un ambiente organizado en mi trabajo				
				Estructura Toma de decisiones	12.En terminaos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo				
					13.Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente				
					14.La organización de mi centro prevee los problemas que se presentas				
					15.Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse				
					16.Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para l solución de problemas				

					17.Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión				
				Comunicación	18.Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo				
				Identidad	19.Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo				
					20.LA información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona				
					21.Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores				
					22.Me interesa el desarrollo de mi institución				
					23.Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución				
					24.Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi establecimiento				
					25.Me siento a gusto de formar parte de la institución				
					26.Las tareas que desempeño corresponde a mi función				

				Manejo de conflictos	27.Considero que el trajo que realizan lis directivos para manjar conflictos es bueno				
					28.Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.				
					29.EN mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contraiga a sus miembros				
					30.Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito				
					31.Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
					32.Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo				
				Motivación	33.Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución				
					34.Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución				
					35.La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.				



INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR DATOS

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Unidad de Post Grado

Facultad de Educación

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTION INSTITUCIONAL

Estimado compañero, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se mide en su centro de trabajo.

Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a mas	<input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria, Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/>	Licenciado Magíster	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
Condición laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de servicio	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	DE 21 a mas	<input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña	Docente	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>

II. INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1. **Desacuerdo**
2. **Mas en desacuerdo que de acuerdo**
3. **Concuero en gran parte**
4. **De acuerdo**

N°	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4
1.	VISION-MISION	¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?				
2.	OBJETIVOS-METAS	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?				
3.	ESTRATEGIAS Y POLITICAS	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?				
4.	ESTRUCTURA ORGANICA	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?				
5.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	¿Concuera con el comportamiento organizacional de su institución?				
6.	ESTRUCTURA SOCIAL	¿Está de acuerdo como está				

		estructurado el sistema jerárquico de su institución?				
7.	LIDERAZGO	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?				
8.	TRABAJO EN EQUIPO	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?				
9.	TOMA DE DECISIONES	¿Participa en la toma d decisiones de su unidad administrativa?				
10.	COMPETENCIA	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?				
11.	PROCESO DE CONTROL	¿Está de acuerdo como se viene utilizando las reglas de control de personal?				
12.	INNOVACION	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?				
13.	PRESION	¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?				
14.	CONDICIONES DE TRABAJO	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?				
15.	RECOMPENSA	¿Esta de acuerdo con el sistema de				

	RECONOCIMIENTO	recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?				
16.	RESPONSABILIDAD	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?				
17.	CORDIALIDAD	¿Existe en la institución un sentimiento de general de camaradería y vocación de servicios?				
18.	IDENTIDAD	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?				
19.	COMUNICACIÓN	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?				
20.	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	¿Existe una buena comunicación interpersonal entre sus compañeros?				
		¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?				
		¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?				
21.	AMBIENTE DE TRABAJO	¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?				
22.	SATISFACCION	¿Existe satisfacción ene le trabajo,				

	PERSONAL	jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?				
23.	VALORES	¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?				
24.	ACITUD DE LOS USUARIOS	Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos?				

Fuente: adaptado del instrumento aplicado por Sánchez Soto, Juan M. (2005)



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Unidad de Post Grado

Facultad de Educación

CUENTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. INTRODUCCION:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a mas	<input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria,	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Instituto o Bachiller		Magíster			
Condición laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de servicio	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	DE 21 a mas	<input type="checkbox"/>

Cargo que desempeña	Docente	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
---------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--------------------------

III. INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5
1.	MOTIVACION	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución					
		2. La labor que desempeña es valorada por todos los agentes educativos.					
2.	LIDERAZGO	3. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.					
		4. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
		5. Los esfuerzos de los directivos se encaminan					

		al logro de los objetivos de la institución.					
		6. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo					
3.	TOMA DE DECISIONES	7. Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse					
		8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
		9. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión					
4.	IDENTIDAD	10. Me interesa el desarrollo de mi institución					
		11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución					
		12. Me siento a gusto de formar parte de la institución					
		13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
5.	COMUNICACION	14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
		15. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
		16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					

		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores					
6.	ESTRUCTURA	18. Los tramites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención					
		19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo					
		20. El director supervisa constantemente al personal					
		21. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo					
7.	INNOVACION	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales					
		23.Existe sana competencia entre mis compañeros					
		24. La invocación es característica de nuestra organización					
		25. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					
8.	CONFLICTO-COOPERACION	26. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno					
		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otra áreas son frecuentes					

		28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito					
		29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo					
9.	RECOMPENSA	31. recibo buen trato en mi trabajo					
		32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada					
		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
10.	CONFORT	34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo					
		35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo					
		36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente					

Fuente adaptado y aplicado por el Ministerio de Salud MINSA, “Plan de Clima Organizacional 2008 – 2011”.



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA SUR – 2013

Autor: CESAR ENRIQUE YATACO TASAYCO

Variable Independiente: Clima Organizacional

Jurado Experto:

JIMMY DIAZ MANRIQUE

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?				✓
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				✓
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?				✓
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				✓

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

JIMMY DIAZ MANRIQUE

DNI: 28 713875

Firma:



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA SUR – 2013

Autor: CESAR ENRIQUE YATACO TASAYCO

Variable Dependiente: Gestión Institucional

Jurado Experto: JIMMY DIAZ MANRIQUE

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?				✓
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				✓
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			✓	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				✓

Evaluated por:

Nombre y Apellido:

JIMMY DIAZ MANRIQUE

DNI: 28713875

Firma:



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA SUR – 2013

Autor: CESAR ENRIQUE YATACO TASAYCO

Variable Dependiente: Gestión Institucional

Jurado Experto:

Tamara Pardo Eguerra

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?				✓
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				✓
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			✓	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				✓

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Tamara Pardo Eguerra.

DNI: *03804754*

Firma: *Tamara Pardo Eguerra*



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA SUR – 2013

Autor: CESAR ENRIQUE YATACO TASAYCO

Variable Independiente: Clima Organizacional

Jurado Experto:

Dra Luz Doris Sanchez Pinedo

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?				✓
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				✓
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?				✓
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				✓

Evaluated por:

Nombre y Apellido:

LUZ DORIS SANCHEZ PINEDO

DNI:

06707373

Firma:

[Firma manuscrita]



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA SUR – 2013

Autor: CESAR ENRIQUE YATACO TASAYCO

Variable Dependiente: Gestión Institucional

Jurado Experto:

Dra. Luz Doris Sanchez Pinedo

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?				✓
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				✓
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?			✓	
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				✓

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Luz Doris Sanchez Pinedo

DNI: *06707373*

Firma:

[Firma manuscrita]



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÚPAC AMARU DE LA RED 09 DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL N° 01 – DEL DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO. LIMA SUR – 2013

Autor: CESAR ENRIQUE YATACO TASAYCO

Variable Independiente: Clima Organizacional

Jurado Experto: Tamara Pando Eguerra.

Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:

NADA	POCO	BASTANTE	TOTALMENTE
1	2	3	4

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4
Univocidad de cada ítem	¿Se entiende el ítem?				✓
	¿Su redacción es clara?				✓
Pertenencia	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?				✓
Organización	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?				✓
Importancia	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?				✓

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Tamara Pando Eguerra

DNI: 03854757

Firma: Tamara Pando Eguerra